

ELIZETE VIEIRA VITORINO ESTEFANO

**SATISFAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS NO  
TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO NA  
BIBLIOTECA CENTRAL DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

Florianópolis  
1996

ELIZETE VIEIRA VITORINO ESTEFANO

**SATISFAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS NO  
TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO NA  
BIBLIOTECA CENTRAL DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

Dissertação apresentada como um dos requisitos  
para a obtenção do grau de Mestre em  
Engenharia, Curso de Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção, Centro Tecnológico,  
Universidade Federal de Santa Catarina.  
Orientador: Prof. Édson Pacheco Paladini, Dr.



UFSC-BU

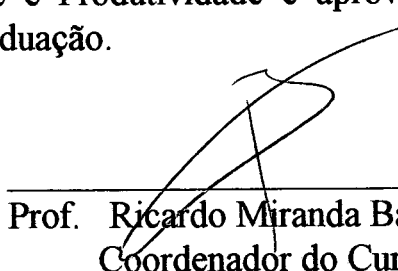
0.261.566-6

Florianópolis  
1996

ELIZETE VIEIRA VITORINO ESTEFANO

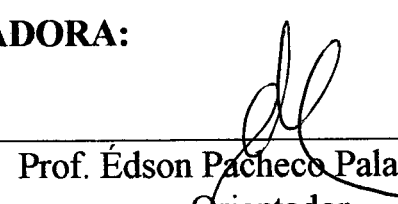
**SATISFAÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS NO  
TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO NA  
BIBLIOTECA CENTRAL DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**

Esta Dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de mestre em Engenharia, Especialidade em Engenharia de Produção, área de concentração Gestão da Qualidade e Produtividade e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação.

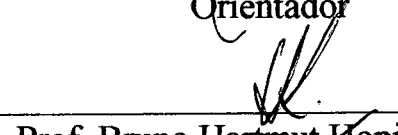


Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.  
Coordenador do Curso

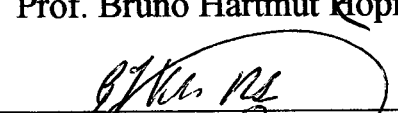
**BANCA EXAMINADORA:**



Prof. Édson Pacheco Paladini, Dr.  
Orientador




Prof. Bruno Hartmut Kopittke, Dr.



Prof. Gregório Jean Varvakis Rados, Ph.D.



Prof. Gisela Eggert, Mestre



Prof. Osmar Possamai, Dr.  
(suplente)

Ao Luiz,  
meu sincero amor

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos aqueles que contribuíram para a concepção, elaboração e conclusão deste trabalho e, em particular:

- ao Professor Orientador, Dr. Édson Pacheco Paladini, por acreditar que o projeto apresentado em 1993, pudesse dar origem a este trabalho;
- aos professores do Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, cujos ensinamentos vou levar para sempre comigo;
- ao Professor Plínio Stange (*in memoriam*);
- aos funcionários do Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, pois sem eles torna-se difícil o bom andamento das atividades do Mestrado;
- à Direção, chefias e funcionários da Biblioteca Central da Universidade Federal de Santa Catarina, sem os quais este trabalho não seria realizado;
- aos bibliotecários e funcionários de bibliotecas em geral, pelo auxílio prestado nas infinitas idas e vindas na busca por literatura para a dissertação e, para que este trabalho possa trazer alguma contribuição ao seu dia-a-dia;
- à Universidade Federal de Santa Catarina, a porta de entrada e de saída do saber, pois é através dela com seu ensino público e gratuito que possibilitou a pessoas como eu de seguir uma vida universitária com qualidade e ingressar no mercado de trabalho, bem como no Programa de Pós-Graduação;
- ao CNPq, que já há algum tempo vêm concedendo-me bolsas de estudo;
- à CAPES, pela bolsa de mestrado;
- aos colegas do mestrado: com eles aprendi o que sei e algo mais: a amizade;

- em especial à colega de mestrado Graciella Martignago pelos conselhos, compartilhamento de dúvidas e sofrimentos na coleta e análise dos dados e na confecção da dissertação;
- à Mayra Alexandrino, pela confecção do *abstract*;
- à Professora Gisela Eggert, pela correção de algumas partes da dissertação e pelo compartilhamento das dúvidas encontradas na escrita da dissertação;
- aos Professores do Curso de Biblioteconomia da UFSC, pelo exemplo e, em especial à Profa. Cláudia Gonçalves de Sousa, exemplo de profissionalismo;
- aos professores do Curso de Biblioteconomia da UDESC, que apesar de não saberem, muito contribuíram para o término desta dissertação;
- aos colegas, bibliotecários ou não, pelo carinho;
- aos meus pais, pelo exemplo de perseverança e trabalho; e
- aos meus irmãos, que me servem de modelo pessoal e profissional.

# SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS</b>	<b>xi</b>
<b>RESUMO</b>	<b>xiii</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>xiv</b>
<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Tema e Problema de Pesquisa</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Objetivos</b>	<b>4</b>
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b>	<b>4</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b>	<b>5</b>
<b>1.3 Justificativa</b>	<b>5</b>
<b>1.4 Limitações da Pesquisa</b>	<b>8</b>
<b>1.5 Estrutura do Trabalho</b>	<b>10</b>
<b>2 EMBASAMENTO TEÓRICO-EMPÍRICO</b>	<b>12</b>
<b>2.1 As Organizações como Empreendimentos Humanos</b>	<b>12</b>
<b>2.1.1 Administração e recursos humanos: breve histórico</b>	<b>13</b>
<b>2.2 Motivação dos Recursos Humanos</b>	<b>16</b>

2.2.1 A Teoria de Herzberg	18
2.2.2 Comportamento humano nas organizações	21
2.2.3 As diferenças internas nas organizações	23
<b>2.3 Qualidade, Motivação e Comportamento Humano</b>	<b>27</b>
2.3.1 Serviços públicos, qualidade e recursos humanos	32
2.3.1.1 Aplicações práticas da Qualidade Total em empresas prestadoras de serviços do setor público	35
2.3.2 Bibliotecas, qualidade e recursos humanos	36
2.3.2.1 Aspectos históricos da Biblioteconomia no Brasil	37
2.3.2.2 Biblioteca Universitária	39
2.3.2.3 Aplicações da Qualidade Total em bibliotecas	42
2.3.2.3.1 O referencial brasileiro	42
2.3.2.3.1 O referencial estrangeiro	51
2.4 Considerações sobre a Qualidade Total em Bibliotecas	53
2.5 Considerações Gerais sobre o Embasamento Teórico-Empírico	55
 <b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	 <b>57</b>
 3.1 Delimitação do Estudo	 57
3.2 O Estudo de Caso	58
3.2.1 A Biblioteca Central da UFSC	58
3.3 Especificação do Problema	68
3.3.1 Questões de pesquisa	69



3.3.2 As variáveis	69
3.4 População e Sujeitos do Estudo	70
3.5 Procedimentos do Estudo	70
3.6 Coleta e Análise dos Dados	71
 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	 73
4.1 Perfil das Áreas Vitais da BC/UFSC	73
4.1.1 Divisão de Processos Técnicos - DPT	73
4.1.2 Divisão de Assistência aos Usuários - DAU	78
4.2 Fatores de Satisfação e Insatisfação dos Funcionários das Áreas Vitais da BC/UFSC	83
4.2.1 Fatores que provocam satisfação nas áreas vitais da BC/UFSC	84
4.2.2 Fatores que provocam insatisfação nas áreas vitais da BC/UFSC	91
 5 DISCUSSÃO DOS DADOS	 97
5.1 Fatores que Provocam Satisfação e Insatisfação nas Áreas Vitais da BC/UFSC	98
5.2 Aspectos Comparativos dos Fatores de Satisfação e Insatisfação nas Áreas Vitais da BC/UFSC	101

5.2.1	Implicações do subsistema humano e do subsistema técnico para a satisfação no trabalho	103
5.2.2	Relação entre os fatores de satisfação e insatisfação apontados no estudo de caso e a teoria de Maslow	105
5.2.3	Relação entre a teoria de Herzberg e os fatores de satisfação e insatisfação apontados no estudo de caso	107
5.2.4	Implicações da satisfação e insatisfação no trabalho para a Qualidade Total	108
5.2.4.1	Relação entre a Qualidade no setor público e o estudo de caso	110
5.2.4.1	Relação entre a Qualidade em bibliotecas e o estudo de caso	111
6	RESULTADOS	113
6.1	Priorização das Sugestões	116
6.1.1	Divisão de Assistência aos Usuários - DAU	116
6.1.2	Divisão de Processos Técnicos - DPT	120
6.1.3	Considerações finais sobre as sugestões	121
6.2	Melhorias Implantadas pela BC/UFSC	122
6.3	Avaliação dos Resultados	124
6.4	Melhoria Contínua	127
7	CONCLUSÕES	129

<b>7.1 Dificuldades Encontradas</b>	<b>135</b>
<b>8 RECOMENDAÇÕES</b>	<b>137</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>141</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>147</b>

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Hierarquia das necessidades de Maslow	17
Figura 2 - Comparação entre os elementos de satisfação e os de insatisfação	20
Figura 3 - A rede de clientes e fornecedores internos de uma empresa	24
Figura 4 - Características dos serviços de bibliotecas	37
Figura 5 - Relação entre clientes e fornecedores internos de um centro de informação	42
Figura 6 - Posição da Biblioteca Central na Estrutura Organizacional da UFSC	59
Figura 7 - Organograma atual da Biblioteca Central - BC/UFSC	61
Figura 8 - Quadro de Pessoal da BC/UFSC ao longo dos anos	62
Figura 9 - Questões estratégicas priorizadas, da mais importante (01) para a menos importante (07)	67
Figura 10 - Percentual de funcionários entrevistados na Divisão de Processos Técnicos - DPT	74
Figura 11 - Nível de Instrução dos funcionários atuantes na Divisão de Processos Técnicos - DPT	75
Figura 12 - Cargos da Divisão de Processos Técnicos - DPT	75
Figura 13 - Funções exercidas atualmente na Divisão de Processos Técnicos - DPT	77
Figura 14 - Percentual de Funcionários Entrevistados e Não Entrevistados na Divisão de Assistência aos Usuários - DAU	78

Figura 15 - Nível de instrução dos funcionários da Divisão de Assistência aos Usuários - DAU	79
Figura 16 - Cargos da Divisão de Assistência aos Usuários - DAU	80
Figura 17 - Funções exercidas pelos funcionários da Divisão de Assistência aos Usuários - DAU	82
Figura 18 - Fatores que provocam satisfação nas áreas vitais da BC/UFSC	87
Figura 19 - Fatores que provocam insatisfação nas áreas vitais da BC/UFSC	93
Figura 20 - Fatores que provocam satisfação na Divisão de Assistência aos Usuários - DAU	98
Figura 21 - Fatores que provocam insatisfação na Divisão de Assistência aos Usuários - DAU	99
Figura 22 - Fatores que provocam satisfação na Divisão de Processos Técnicos - DPT	100
Figura 23 - Fatores que provocam insatisfação na Divisão de Processos Técnicos - DPT	101
Figura 24 - A hierarquia das necessidades na Divisão de Assistência aos Usuários - DAU	105
Figura 25 - A hierarquia das necessidades na Divisão de Processos Técnicos - DPT	106
Figura 26 - Método utilizado para a implantação de melhorias na BC/UFSC	115
Figura 27 - Sugestões da Divisão de Assistência aos Usuários - DAU, por ordem de ocorrência	117
Figura 28 - Sugestões da Divisão de Processos Técnicos- DPT, quanto às condições de trabalho, por ordem de ocorrência	120

## RESUMO

Baseando-se na importância dos recursos humanos para as empresas e na motivação como pressuposto para alcançar a Qualidade, desenvolve-se o presente estudo de caso a partir da seguinte questão ampla de pesquisa: quais os fatores que provocam satisfação e insatisfação no trabalho nos funcionários de uma Biblioteca Universitária? Para tanto, obtém-se os dados junto aos recursos humanos, numa perspectiva *botton-up* (de baixo para cima). O estudo fundamenta-se numa revisão teórico-empírica sobre a aplicação da Qualidade em bibliotecas e estabelece um método de trabalho cujo objetivo envolve a verificação da validade prática das teorias sobre motivação dos recursos humanos e suas implicações para a Qualidade Total. A unidade objeto do presente estudo é a Biblioteca Central da Universidade Federal de Santa Catarina - BC/UFSC. Os resultados do estudo apontam que o fator “condições de trabalho” apresenta-se como principal responsável pela insatisfação dos recursos humanos, e que os fatores “trabalho em si” e “relações interpessoais” são os que mais contribuem para a satisfação dos recursos humanos.

## ABSTRACT

Based on the human resource importance for the enterprises and on the motivation as a presupposition to achieve Quality it was developed this current case study from the following research broad issue: wich are the factors that provoke satisfaction at work in a University Library? In this way, we collected the data at human resources in a *botton-up* (from above to below) perspective. The study is based in a theoretical-empirical about library Quality applicatin and establishes a work method in wich the objective involves theories practical validity verification about human resource motivation and its implications for Total Quality. The object unit the present study is Santa Catarina Federal University Central Library - BC/UFSC. The study results show that the factor “work conditions” is presented as the main responsible for human resources insatisfactions, and the factors “work itself” and “interpersonal relationships” are the ones that most contribute for human resources satisfactions.

# **1 INTRODUÇÃO**

## **1.1 Tema e Problema de Pesquisa**

Raras são as empresas que se dão conta dos riscos acarretados pela vulnerabilidade dos seus ativos humanos. A razão disso é que os sistemas contábeis não captam os ganhos ou prejuízos decorrentes do maior ou menor grau de satisfação das pessoas no trabalho.

Os recursos humanos são os recursos fundamentais de qualquer empresa (Gil, 1994; Paladini, 1995), sejam empresas industriais, comerciais, prestadoras de serviço, do setor público ou privado. Sejam elas grandes companhias ou pequenas empresas. Mas, principalmente, sejam elas prestadoras de serviços, porque são nestas onde os recursos humanos devem receber maior importância (Gianesi & Corrêa, 1994).

A maior atenção aos ativos humanos em empresas prestadoras de serviços justifica-se, pois: 1) as atividades de serviços são geralmente intensivas em recursos humanos, os quais constituem a parte fundamental responsável pelo seu sucesso; 2) o comportamento dos funcionários é parte integrante do processo do serviço, influenciando fortemente a maneira pela qual os consumidores percebem a Qualidade do serviço prestado; 3) em virtude da simultaneidade entre produção e consumo dos serviços, e conseqüente inexistência de estoque, qualquer interrupção no serviço causada pela mão-de-obra (greves, paralisações) gera um problema imediato, afetando a satisfação do consumidor; 4) o comportamento de funcionários e consumidores varia consideravelmente, tornando difícil a padronização e manutenção da consistência do serviço.

Por serem mais expressivas em número e, no conjunto, as maiores fornecedoras de bens e serviços para a sociedade, nas empresas prestadoras de



serviços do setor público, essas características revestem-se ainda mais de importância (Teixeira & Santana, 1994). A vida, a saúde, a educação, o transporte, o trabalho, etc. dos cidadãos, e das empresas, estão direta ou indiretamente subordinados à qualidade, agilidade e localização desses serviços. Por isso, têm como característica principal uma relação de responsabilidade direta com a sociedade, necessitando continuamente redefinir a sua missão tendo em vista as mudanças que ocorrem na sociedade, visando, sobretudo, manter uma sinergia para com sua clientela.

Embora muitas empresas (Desempenho..., 1993) já estejam conscientes que os obstáculos enfrentados na implantação de melhorias relacionam-se mais à ausência de treinamento dos funcionários, clima motivacional desfavorável ao ambiente de trabalho, do que à impossibilidade de obtenção de novas tecnologias, pouco de concreto é feito em relação a essa questão.

¶ Nas empresas prestadoras de serviços do setor público, a situação não parece diferente: a maioria das organizações está defasada há décadas em relação às ágeis e modernas técnicas gerenciais: paga-se pouco, oportunidades de aprimoramento não são criadas, não se oferece boas condições de trabalho, nem os meios necessários para a geração de um bom serviço. Isso inclui, também, a falta de estímulo ao servidor no sentido de se modernizar, compreender e valorizar o seu trabalho (Grillo, 1983).

Nas Bibliotecas Universitárias, problemas antigos permanecem: há falta de um critério para a definição da estrutura organizacional, falta de regimento interno, falta de orçamento próprio e definido, catálogos desatualizados e incompletos, serviços pouco orientados à comunidade, carência de pessoal e despreparo dos bibliotecários para atividades de planejamento e administração.

<sup>14</sup> Essas constatações parecem não concordar com a importância crescente que as empresas prestadoras de serviços (Gianesi & Corrêa, 1994) têm para a sociedade. O setor de serviços vem ganhando importância cada vez maior em muitos países que, em outras épocas, tiveram sua economia fortemente baseada na atividade industrial. A urbanização, as novas tecnologias e o aumento da Qualidade de Vida são fatores que contribuem para o crescimento do setor de serviços.

A Biblioteca Universitária, por sua vez, têm importância fundamental para a sociedade (Carvalho, 1981), pois possibilita acesso ao conhecimento existente, de modo a permitir que novos conhecimentos possam ser gerados.

Nesse sentido, os recursos humanos atuantes nas Bibliotecas Universitárias passam a ter o papel de intermediários no processo de acesso ao conhecimento existente, transformando-os em elementos-chave no processo de geração de novos conhecimentos, responsáveis pela satisfação ou insatisfação do usuário e pela imagem boa ou ruim da Biblioteca Universitária perante a comunidade na qual está inserida. Essa interação, entre conhecimento e usuário, apoia-se na atual satisfação ou insatisfação dos funcionários, que vai possibilitar que o contato com o usuário gere uma percepção de Qualidade ou não em relação ao serviço prestado. Portanto, é da satisfação ou insatisfação dos ativos humanos - associados a outros recursos (acervo, finanças, equipamentos, etc.) - que vai depender a satisfação ou insatisfação dos usuários.

Conhecer os fatores que provocam satisfação e insatisfação nos funcionários de uma Biblioteca Universitária a partir do estudo *in loco*, torna-se uma das vias que possibilita criar situações motivadoras em atividades e departamentos. A outra via seria conhecer os fatores que provocam satisfação e insatisfação nos usuários.

Baseando-se na importância dos recursos humanos para as empresas de serviços e na questão da motivação como pressuposto para alcançar a Qualidade e

os fatores que provocam satisfação e insatisfação no trabalho, desenvolveu-se o presente estudo a partir da seguinte questão ampla de pesquisa: quais os fatores que provocam satisfação e insatisfação no trabalho nos funcionários de uma Biblioteca Universitária?

## **1.2 Objetivos**

Nesta etapa busca-se formular a proposta de trabalho que possa responder à pergunta ou questão de pesquisa e se explicitam os objetivos gerais e específicos a serem utilizados durante a investigação (Richardson, 1985). Estes foram extraídos diretamente do problema levantado no capítulo anterior.

### **1.2.1 Objetivo geral**

Pretende-se com a realização da pesquisa:

Propor a aplicação prática da Qualidade Total em Bibliotecas, a partir da identificação dos fatores que provocam satisfação e insatisfação no trabalho para os recursos humanos, segundo a opinião dos funcionários e através de um estudo de caso de forma a: 1) permitir o mapeamento do conceito da Qualidade sob o ponto de vista dos funcionários e dos requisitos necessários para colocá-la em prática; 2) conscientizar para a necessidade da análise da motivação dos recursos humanos em Bibliotecas Universitárias; 3) contribuir para a satisfação dos usuários e para a imagem da Biblioteca perante o seu público.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

Enumera-se, a seguir, os aspectos que se pretende estudar e que irão contribuir para alcançar o objetivo geral:

- Revisar a literatura sobre Qualidade em Bibliotecas.
- Descrever a população de pesquisa; selecionar e caracterizar as áreas vitais para recorte do estudo, enfatizando as características e aspectos diferenciais das opiniões coletadas.
- Analisar os fatores que provocam satisfação e insatisfação nos recursos humanos das áreas vitais da Biblioteca, segundo a teoria de Herzberg e, complementando com outras teorias.
- Identificar os fatores de satisfação e insatisfação mais citados pelos funcionários
- Comparar os fatores de satisfação e insatisfação das áreas vitais, ressaltando suas diferenças, bem como as implicações para a Qualidade Total.
- Sugerir melhorias quanto aos fatores que provocam insatisfação no trabalho.
- Avaliar as melhorias implantadas pela BC/UFSC a partir da adequação ao uso das atividades (Qualidade sob o ponto de vista do consumidor).

### **1.3 Justificativa**

Em relação à justificativa empírica (o que acontece na realidade), o presente trabalho é o resultado uma série de questionamentos da mestrandia no âmbito da vida profissional e acadêmica, fruto de contatos com Bibliotecas e com os funcionários que nelas trabalham, e da necessidade de entender o porquê de alguns funcionários atenderem mal aos usuários, quando da prestação de serviços. Também é motivo de questionamento a falta de atenção que é dada aos funcionários nas

Bibliotecas Universitárias, em relação à sua participação nas decisões tomadas, no conhecimento das suas necessidades e na falta de um canal de comunicação entre a alta administração dessas Bibliotecas e o nível operacional, que possibilite conhecer as reais necessidades dos funcionários.

Quanto à justificativa teórica, este estudo aplica a filosofia da Qualidade Total em Bibliotecas Universitárias, mais precisamente relacionada ao aspecto humano na busca por melhorias. Este estudo também preenche uma lacuna na literatura, visto existirem poucos trabalhos práticos aplicados a Bibliotecas Universitárias, que abranjam a questão dos recursos humanos, de suma importância para a satisfação do usuário final.

Um fator que justificou a seleção da Biblioteca Universitária para esta pesquisa, foi a formação básica da mestrandia (Biblioteconomia - Universidade Federal de Santa Catarina) num somatório aos conhecimentos adquiridos através de experiência profissional (Bibliotecária Responsável do Setor de Informação, da Fundação Centro Regional de Tecnologia em Informática de Santa Catarina - CERTI, no período de 1990 a 1993), e na pós-graduação (Engenharia de Produção - Universidade Federal de Santa Catarina) na área de Gestão da Qualidade e Produtividade.

A seleção específica da Biblioteca Central da Universidade Federal de Santa Catarina (BC/UFSC), deve-se, primeiramente, à solicitação desta em promover um levantamento detalhado do clima organizacional junto a todos os funcionários, com vistas a enriquecer o seu planejamento estratégico realizado ao final de 1994. Outra característica crucial que contribuiu para a seleção dessa Biblioteca foi o ambiente adequado encontrado, além do acesso livre à direção, chefias e funcionários para realização das entrevistas.

Enquadra-se este trabalho às Ciências Factuais, e especificamente às Ciências Sociais, já que este lida com fatos, processos e pessoas. A relevância teórica deste trabalho, encontra-se, sobretudo, no método de abordagem utilizado, centrado no enfoque hipotético-dedutivo, que se inicia pela percepção de uma lacuna nos conhecimentos, partindo-se de questões de pesquisa que serão testadas e discutidas ao longo da apresentação dos resultados e à luz das teorias existentes (Lakatos & Marconi, 1994).

O enfoque dado a este trabalho é fenomenológico, visto que põe em relevo as percepções dos sujeitos, mas apoia-se na estatística, afim de que determinados resultados sejam medidos objetivamente. O tipo de estudo adotado é o descritivo, pois pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade. Especificamente, adota-se o estudo de caso, cujos resultados são válidos para o caso em que se estuda, mas que são relevantes a medida que fornecem o conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada e cujos resultados atingidos podem permitir e formular hipóteses para o encaminhamento de outras pesquisas (Triviños, 1995).

Utiliza-se, neste trabalho, uma abordagem qualitativa de pesquisa, que melhor se enquadra ao caso a ser estudado, pois, como afirma Richardson (1985, p.39), pode-se

*“descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos”.*

Na prática, optou-se pela pesquisa qualitativa, pois esta possibilita o conhecimento dos fenômenos pouco explorados - como é o caso da Qualidade em Bibliotecas. Ainda, na tentativa de se buscar o entendimento do fenômeno como um

todo, devido a sua complexidade, e também compreender a teia de relações sociais e culturais que se estabelece no interior de uma Biblioteca (Godoy, 1995).

De natureza fenomenológica, a pesquisa qualitativa tem por características: 1) ter o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento-chave; 2) ser descritiva e, 3) preocupar-se com o processo e não simplesmente com os resultados e produtos do estudo. A pesquisa qualitativa privilegia a consciência do sujeito e entende a realidade social como uma construção humana (Triviños, 1995).

A relevância deste trabalho, está em estudar um tipo de Biblioteca - como é o caso da Biblioteca Universitária - cujo sentido primordial é auxiliar na produção de novos conhecimentos e, por sua vez, na produção da própria ciência e de suas teorias. Trata-se também de um segmento importante, visto que as Bibliotecas Universitárias são, hoje, as maiores do país, em recursos, acervo e pessoal. O caso específico da BC/UFSC destaca-se, devido à sua condição uma das maiores Bibliotecas do Estado de Santa Catarina e por ser pioneira na adoção de novas tecnologias (Del Rio, 1995). A questão dos recursos humanos também é representativa, pois trata-se de uma Biblioteca com um dos maiores quadros de pessoal das Bibliotecas ligadas a Universidades, contando com mais de cem funcionários (Carvalho, 1981; Universidade..., 1994).

## **1.4 Limitações da Pesquisa**

Apesar dos recursos humanos serem importantes para qualquer empresa, nem todas as pessoas necessitam ser motivo de estudo ao mesmo tempo. Pode-se iniciar com as áreas vitais (Rangel, 1994) ou processos empresariais críticos (Harrington, 1993), que são os processos dos quais a empresa depende para o seu sucesso. Esses

processos são tanto mais críticos quanto maiores forem sua importância e sua oportunidade de aperfeiçoamento, e, desta forma, estes devem ser os primeiros a serem atacados. Logo após os primeiros resultados, pode-se trabalhar com as demais áreas.

Neste trabalho, selecionou-se como áreas vitais a Divisão de Processos Técnicos (DPT) e a Divisão de Assistência aos Usuários (DAU). Esta seleção ocorreu através de contatos com a Direção e Chefias da BC/UFSC, bem como através dos seguintes critérios sugeridos por Harrington (1993): o impacto sobre os clientes internos e externos, a possibilidade de mudança e aperfeiçoamento e o impacto sobre a imagem da Biblioteca.

Tendo em vista os poucos estudos relativos aos recursos humanos em Bibliotecas Universitárias e a importância destes para a Qualidade Total, buscou-se, através de entrevistas semi-estruturadas, contato com todas as pessoas dessas duas áreas vitais, afim de conhecer a realidade empírica a fundo. Devido a isso, o levantamento de opiniões dos funcionários permitiu que 98% do total fossem entrevistados pessoalmente, possibilitando a descrição da realidade de maneira detalhada. Apesar do tratamento desses dados ser mais dificultado, devido à quantidade dos mesmos, a sua extensão tornou-se positiva, visto que caracterizou a realidade da BC/UFSC sob todos os ângulos, obtendo-se a veracidade, condição básica da Ciência.

Devido ao tipo de estudo realizado, e a escassez de literatura que apresente pesquisa semelhante, parte significativa do tempo dedicado ao estudo de caso foi utilizado na realização, análise e tratamento das entrevistas. Além disso, os dados subjetivos coletados dificultaram uma análise estatística rígida, ficando esta em segundo plano - utilizada em alguns momentos - devido à relevância que tiveram as contribuições das pessoas sobre a mesma.



Por ter sido realizado numa organização específica, este estudo diz respeito apenas ao caso selecionado e, novas aplicações bem como generalizações merecem maior aprofundamento.

## **1.5 Estrutura do Trabalho**

Este trabalho está dividido em capítulos que apresentam matérias relevantes para a realização da pesquisa. Inicialmente, o capítulo dois inclui o embasamento teórico-empírico as organizações como empreendimentos humanos, especificando os tipos de empresas, segundo o ramo de atividade; a questão da administração dos recursos humanos e o papel da motivação sobre estes; a teoria das necessidades, segundo Maslow e a teoria da motivação-higiene, segundo Herzberg; o comportamento humano nas organizações; as diferenças existentes no ambiente empresarial; conceitos da Qualidade e sua relação com a motivação. Também nesse capítulo recorre-se à literatura sobre Qualidade aplicada aos serviços públicos e às Bibliotecas, e, especificamente, às Bibliotecas Universitárias.

O capítulo três define os procedimentos metodológicos utilizados, incluindo a delimitação do estudo, a caracterização do objeto de estudo - a Biblioteca Central da UFSC - BC/UFSC. Especifica-se o problema estudado, questões específicas da pesquisa, suas variáveis, os sujeitos do estudo, os procedimentos de trabalho e descreve-se, em linhas gerais, como será realizada a apresentação e análise dos dados.

No quarto capítulo, apresenta-se e analisa-se os dados coletados, à luz da teoria. A seguir, o capítulo cinco faz a discussão dos dados. No capítulo seis, discorre-se sobre a implantação das melhorias, bem como, sobre a percepção da autora quanto aos resultados alcançados com a implantação das melhorias e a

relação com a satisfação dos funcionários. Por fim, o capítulo sete apresenta as conclusões alcançadas - tendo em vista os objetivos propostos - e as dificuldades encontradas. O capítulo oito recomenda alguns complementos ao trabalho realizado, bem como faz sugestões sobre trabalhos futuros. As referências bibliográficas, bem como a bibliografia são listadas ao final do texto.

## 2 EMBASAMENTO TEÓRICO-EMPÍRICO

### 2.1 As Organizações como Empreendimentos Humanos

Pode-se descrever as organizações como “*unidades ou entidades sociais, intencionalmente construídas e reconstruídas, nas quais as pessoas interagem entre si para alcançar objetivos específicos*” (Etzioni, 1989). Pode-se caracterizá-las, então, como empreendimentos humanos (Chiavenato 1983, p.74), dos quais as empresas são exemplos.

É nesse sentido que se diz que as empresas, para funcionarem, requerem um conjunto de recursos. O ser humano é um desses recursos. E é um recurso com características bastante exclusivas - possui capacidade de pensar, imaginar, julgar e decidir (Paladini, 1990, p.100).

Como resultado da combinação de recursos humanos e de outros recursos, as empresas geram resultados diferentes, de acordo com o seu ramo de atividade (Chiavenato, 1995, p.5):

- **empresas industriais**: são as que produzem bens de consumo ou bens de produção mediante a transformação de matérias-primas em mercadorias ou produtos acabados;
- **empresas comerciais**: são que vendem mercadorias ou produtos acabados diretamente ao consumidor (comércio varejista) ou aquelas que compram do produtor para vender ao varejista (comércio atacadista);
- **empresas de prestação de serviços**: são as que oferecem trabalhos especializados como transporte, educação, saúde, comunicação, informação/conhecimento, lazer, serviços de manutenção etc. Essas empresas não produzem mercadorias, mas atividades profissionalizadas. São exemplos de empresas prestadoras de

serviços (Chiavenato, 1995, p.7): bancos e financeiras; escolas e universidades, Unidades de Informação (Bibliotecas, arquivos, etc.); professores, instrutores; hospitais e clínicas médicas; médicos, dentistas, psicólogos; advocacia e consultoria em geral; mecânicos, eletricitas e encanadores; agência de propaganda; comunicações, rádio e televisão; transporte urbano e interurbano, rodoviário, aéreo, marítimo, ferroviário; contabilistas, etc.

Em qualquer ramo de atividade, as pessoas formam o *subsistema social*, enquanto o *subsistema técnico* inclui o fluxo de trabalho, as tarefas a serem executadas e a tecnologia existente, as máquinas, os equipamentos, as instalações, as técnicas de produção e a estrutura organizacional. Os resultados dos negócios são influenciados, em grande parte, mais por fatores sociais (interação, suporte, supervisão, etc.) do que por fatores técnicos (equipamentos, materiais, etc.) e a produtividade e a Qualidade global da empresa está relacionada à análise acurada do sistema de necessidades e requisitos sociais e técnicos (Hanna, 1988, p.93)

Nesse sentido, sendo as pessoas com suas respectivas necessidades os recursos que mais influenciam os resultados da empresa, presume-se que a administração desses recursos deva ser prioritária quando comparada aos recursos técnicos, permitindo atingir os objetivos empresariais.

A Administração de empresas surge, então, como a ciência capaz de ajustar os recursos humanos e técnicos numa combinação adequada.

### **2.1.1 Administração e recursos humanos: breve histórico**

Os recursos humanos têm sido amplamente estudados no âmbito da Teoria Geral da Administração.

A Administração Científica, fundada por Taylor e seus seguidores nos meados de 1900, representa a primeira tentativa de criar uma Ciência da Administração para as organizações. Iniciou-se com uma experiência concreta no trabalho de operários, com ênfase nas tarefas e no conceito de homem econômico, ignorando que o trabalhador é um ser humano e social. Além disso para a Administração Científica a única fonte de motivação do trabalhador é o salário (Meigniez citado por Chiavenato, 1983, p.22).

Enquanto desenvolvia-se a Administração Científica nos Estados Unidos, na França, Fayol desenvolvia a chamada Teoria Clássica da Administração, caracterizando-se pela ênfase na estrutura organizacional.

Na verdade, ambas as teorias tinham por preocupação a busca da eficiência das organizações.

Movida pela necessidade de se corrigir a forte tendência à desumanização no trabalho surgida com a aplicação de métodos rigorosos, científicos e precisos, aos quais os trabalhadores deviam se submeter, surge a Teoria das Relações Humanas. Essa verdadeira revolução na Administração ocorreu no início da II Guerra Mundial, ressaltando o caráter democrático da Administração. Surge uma nova concepção sobre a natureza do homem, o *homem social*. Sob essa concepção, considera-se que os trabalhadores são criaturas sociais complexas, com sentimentos, desejos e temores; as pessoas são motivadas por certas necessidades e alcançam suas satisfações através dos grupos com os quais interagem, a supervisão e liderança influencia o comportamento das pessoas e, as normas do grupo funcionam como mecanismos reguladores do comportamento dos membros (Chiavenato, 1983, p.117).

Dentro dessa percepção, poderia-se definir Administração como “*trabalhar com e por meio de pessoas e grupos para alcançar objetivos organizacionais*”

(Hersey & Blanchard, 1986, p.4), sendo que planejar, organizar, controlar e proporcionar motivação aos recursos humanos se configurariam como as funções básicas da Administração.

Planejar significa estabelecer metas e objetivos para o alcance de uma situação desejada, de um modo mais eficiente e efetivo, com a melhor concentração dos esforços e recursos da empresa (Oliveira, 1993, p.24). A organização envolve a alocação dos recursos da empresa, de maneira a otimizar a consecução das metas. O controle, por sua vez, envolve a retroalimentação dos resultados e o acompanhamento destes, de modo a permitir comparações com o que foi planejado, permitindo ajustes necessários.

Um papel muito importante cabe à motivação, pois trata-se de um fator fundamental para a melhoria do nível de desempenho dos empregados, que, por consequência, influenciará o alcance dos objetivos da empresa. A motivação é uma função extremamente importante para a Administração (Hersey & Blanchard, 1986, p.5).

Para Paladini (1990, p.100), *“quando maximiza suas vantagens, o elemento humano torna-se o mais produtivo, útil, versátil e rico dos recursos. Quando se reduz à força meramente física, exhibe desvantagem em relação a outros recursos”*. Isso mostra que é necessário otimizar a utilização do recurso humano, sempre tendo em vista suas especificidades. Davis & Newstrom (1992, p.11) complementam afirmando que a motivação é essencial ao funcionamento organizacional, pois não importa quanta tecnologia e equipamentos uma organização tenha: *“essas coisas não podem se colocadas em uso a menos que sejam liberadas e guiadas por pessoas que estejam motivadas”*. É nesse contexto que surge a noção de motivação.

## 2.2 Motivação dos Recursos Humanos

Bergamini (1993, p.38) define motivação como uma “*força propulsora*” que leva o indivíduo a satisfazer suas necessidades e desejos. A motivação no trabalho leva os recursos humanos, além de buscarem satisfações pessoais, a realizarem os objetivos da organização. Motivação é, assim, uma “*energia interna*”, algo que vem de dentro do indivíduo, fazendo com que este se coloque em ação (Paladini, 1990, p.101).

Segundo Hersey & Blanchard (1986, p.18), “*a motivação das pessoas depende da intensidade dos seus motivos*”. Os motivos podem ser definidos como necessidades, desejos ou impulsos oriundos do indivíduo e dirigidos para objetivos, ou seja, são os porquês do comportamento das pessoas. Por isso, ao pretender influenciar o comportamento de uma pessoa, precisa-se primeiro conhecer os motivos ou necessidades que são mais importantes para ela naquele momento.

Abraham Maslow procurou explicar a intensidade de certas necessidades, a qual denominou de *hierarquia das necessidades humanas* (Maslow citado por Hersey & Blanchard, 1986). A Figura 1, ilustra a hierarquia proposta por Maslow.

As necessidades fisiológicas aparecem em primeiro lugar, pois são necessidades básicas para a própria subsistência, ou seja, alimentos, roupa, moradia. A partir do momento que essas necessidades estão satisfeitas, outras necessidades surgem e mais outras, segundo uma escala hierárquica. Uma vez atendidas as necessidades fisiológicas, predomina a necessidade de segurança, ou seja, estar livre de perigo físico e da privação das necessidades fisiológicas básicas.

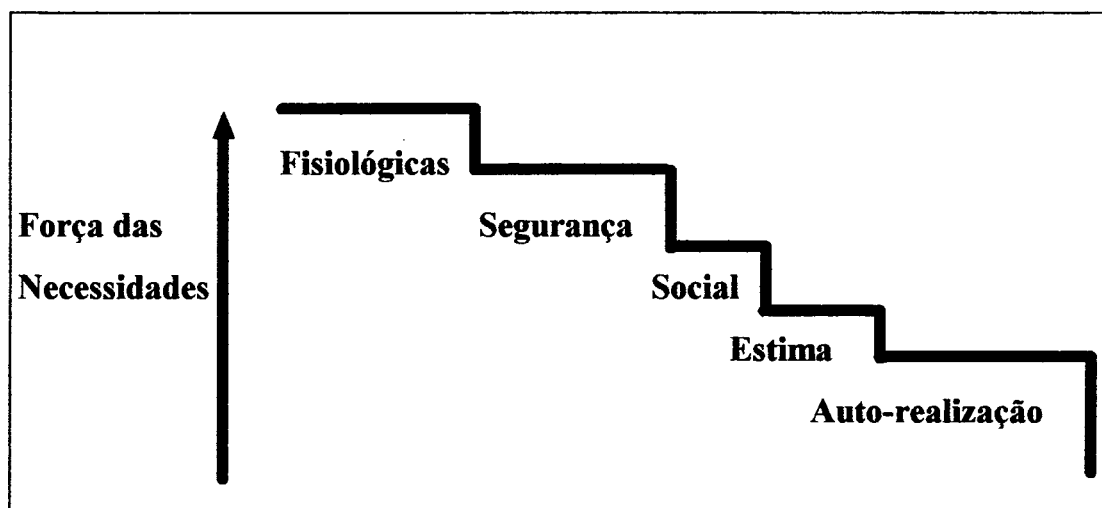


Figura 1 - Hierarquia das necessidades de Maslow

Fonte: adaptada de Hersey & Blanchard, 1986, p.33

A seguir, predomina a necessidade social ou de participação, pois as pessoas são seres sociais e sentem necessidade de pertencerem a vários grupos e de serem aceitas por estes, buscando conseguir relações com os outros. Após satisfeita a necessidade de participar, desejam ser mais que um simples membro do grupo, têm necessidade de estima, tanto de auto-estima como de reconhecimento por parte dos outros. Estando adequadamente satisfeita a necessidade de estima, começa a predominar a necessidade de auto-realização, ou seja, a necessidade de maximizar seu próprio potencial ou o desejo de tornarem-se aquilo de que são capazes.

Dessa forma, o conhecimento da natureza humana passa a ter valor para empresas e indivíduos (Herzberg citado por Hersey & Blanchard, p.72).

Hampton (1973, p.49) acrescenta que *“a distinção entre os fatores responsáveis pela motivação dos recursos humanos, e os que servem somente para evitar a insatisfação, forma a base dos novos conceitos na motivação e suas implicações para a empresa”*.

Daí o surgimento da teoria da motivação-higiene de Herzberg.



### 2.2.1 A Teoria de Herzberg

Herzberg (1973, p.53), formulou uma teoria com aplicação específica para as atitudes no trabalho que podem ter relação com certos aspectos do potencial humano no trabalho.

A teoria de higiene como motivação das atitudes no trabalho iniciou com um profundo estudo de entrevistas com mais de 200 engenheiros e contadores representando a indústria de Pittsburgh (Estados Unidos).

Herzberg (1975), formulou uma hipótese na qual os fatores que influíam na produção de satisfação profissional eram desligados e distintos dos fatores que levavam à insatisfação profissional. Os estudos realizados por Herzberg levaram-no a considerar que os dois sentimentos, quer sejam satisfação e insatisfação, não eram contraditórios entre si. Para o autor, “o oposto de satisfação no trabalho não é a insatisfação, mas sim *nenhuma* satisfação no trabalho; e da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho não é a a satisfação, mas sim *nenhuma* insatisfação no trabalho” (Herzberg, 1975, p.7).

Segundo essa teoria, as pessoas têm duas categorias diferentes de necessidades, essencialmente independentes entre si e que influenciam o trabalho de maneira diferente. São eles os fatores de higiene ou manutenção e os motivadores (Herzberg, 1975; Hersey & Blanchard, 1986, p.8).

Os **fatores motivadores**, relativos ao trabalho em si (fatores intrínsecos ao trabalho), são mais eficazes, motivando as pessoas para um desempenho superior. São eles (Herzberg citado por Nakamura, 1994, p.63):

- reconhecimento: necessidade do indivíduo de ser reconhecido pelo seu trabalho por alguém como: o supervisor, o administrador de forma impessoal, o cliente, o colega e até pelo público em geral;
- realização: fracasso e ausência de realização relacionada em fazer um trabalho completo e solucionar problemas;
- possibilidade de crescimento: capacidade de superar a própria habilidade individual, capacidade de aprender novas técnicas e adquirir novas perspectivas profissionais;
- progresso: mudança pessoal e profissional na organização com vistas à questão de *status*;
- responsabilidade: relacionada com o próprio trabalho, com o trabalho de outras pessoas e aquisição de novas responsabilidades;
- trabalho em si: situações como variação da rotina, criatividade, oportunidade de carreira.

Os **fatores de higiene** descrevem o ambiente das pessoas (fatores extrínsecos ao trabalho) e têm função primária de prevenir a insatisfação no trabalho. Herzberg também chamou-os de fatores de manutenção, pois nunca estão completamente satisfeitos, ou seja, precisam ser mantidos continuamente. Os fatores de higiene, incluem (Herzberg citado por Nakamura, 1994, p.63):

- supervisão técnica: competência e incompetência, senso de justiça e injustiça, boa vontade e má vontade em delegar responsabilidade e ensinar os subordinados. Também, observou-se o superior que, freqüentemente chamava a atenção e criticava os subordinados, e de forma oposta, aquele mais condescendente na maneira de conduzir sua função;
- relações interpessoais: foram divididas em três categorias: superior, subordinado e pares;
- condições de trabalho: foram relacionados os aspectos físicos do ambiente de trabalho como adequação e inadequação de ventilação, iluminação, equipamentos, espaço;

- salários: aumento ou descumprimento de expectativas do aumento salarial;
- política e administração: desorganização da companhia no que se refere à comunicação interna e políticas mal conduzidas;
- vida pessoal: questões familiares como problemas de moradia, salário e outros tipos de problemas;
- status: mudança de posição (cargo) dentro da companhia;
- segurança: os indivíduos demonstraram preocupação com questões como tempo de serviço, estabilidade e instabilidade de emprego.

A hipótese proposta por Herzberg foi então estudada. Ao invés de tentar medir o grau do sentimento, Herzberg focalizou o máximo de experiências e comparou o apogeu negativo (insatisfação) com o positivo (satisfação). Um dos resultados desse estudo é apresentado na Figura 2. §

A hipótese proposta foi verificada. Os fatores da direita, que levaram à satisfação, contribuem muito pouco para a insatisfação profissional. Inversamente, os insatisfatórios contribuem muito pouco para a satisfação profissional.

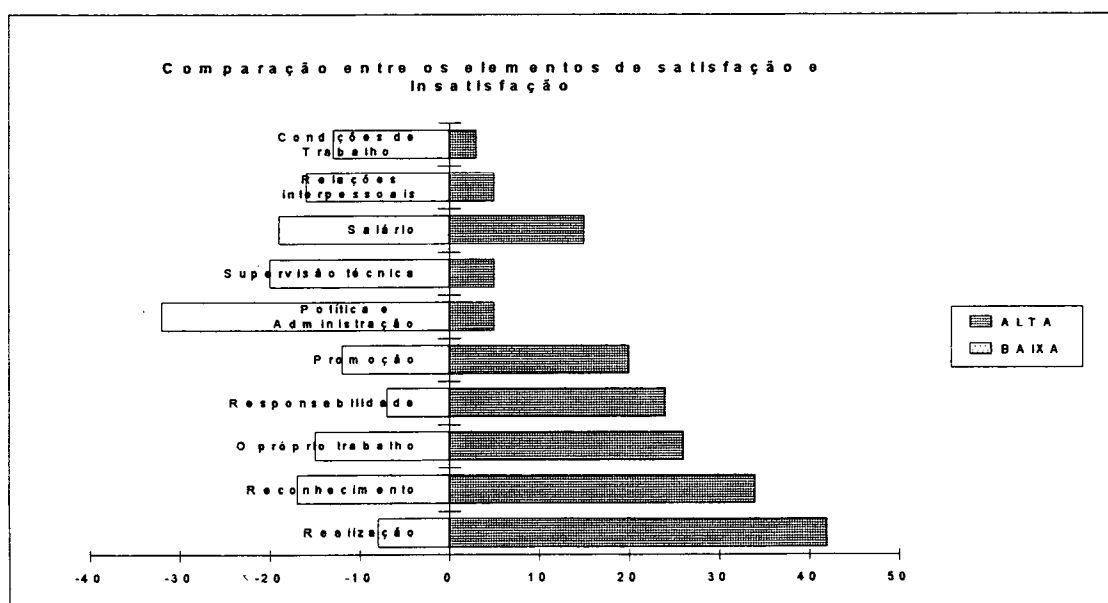


Figura 2 - Comparação entre os elementos de satisfação e os de insatisfação.

Fonte: adaptada de Herzberg, 1973, p.57

Para criar uma situação motivadora para as pessoas numa determinada empresa, descobre-se quais são as necessidades de alta intensidade, buscando-se satisfazê-las ou superá-las, obtendo-se, assim, a satisfação das pessoas no trabalho (Hersey & Blanchard, 1986, p.8).

Assim sendo, numa visão humanística das organizações (Paladini, 1994), pode-se afirmar que os objetivos básicos de uma empresa incluem proporcionar uma vida condigna às pessoas que integram e usufruem as ações empresariais, com disponibilidade plena de informações, formação e qualificação adequadas às funções que irá exercer e procedimentos motivacionais que atendam às suas expectativas - sem as quais as ações das pessoas ficam prejudicadas, além da criação de ambientes de trabalho adequados à ação humana, sem restrições, constrangimentos ou riscos à integridade física ou psicológica de qualquer espécie. Deseja-se, para o empregado, condições compatíveis com sua condição de elemento mais relevante do processo e, simultaneamente, carente de um conjunto de ações que possibilitem uma vida melhor para si e para sua família.

Para proporcionar tais condições, alcançando a motivação, necessita-se conhecer o comportamento dos recursos humanos no trabalho.

### **2.2.2 Comportamento humano nas organizações**

O comportamento organizacional é o estudo e aplicação do conhecimento sobre como as pessoas agem dentro das organizações e aplica-se amplamente ao comportamento das pessoas em todos os tipos de organizações, tais como negócios, governo, escolas e organizações de serviços (Davis & Newstrom, 1992, p.5).

Lopes (citado por Nakamura, 1994) menciona três razões fundamentais que determinam o comportamento:

- *“percepção: maneira pela qual o indivíduo sente os estímulos que são absorvidos seletivamente;*
- *atitudes: relacionado com as opiniões e valores;*
- *mecanismos de defesa: processo de comportamento usado quando o feedback do comportamento original indica expectativas não alcançadas”.*

Segundo Kanaane (1995, p.59), “o comportamento está vinculado de certa maneira às normas e valores socialmente disseminados em dado contexto: o indivíduo reage a determinadas situações, mas suas ações são também influenciadas pelas circunstâncias presentes”. Ainda, segundo o autor, “é preciso considerar a existência de diferentes concepções do termo comportamento (Kanaane, 1995, p.87):

- *comportamento individual: retrata as reações inerentes ao indivíduo e sua condutas no contexto organizacional;*
- *comportamento grupal: refere-se à gama de reações dos indivíduos que compõem um grupo; as ações emergentes do comportamento grupal retratam as múltiplas influências decorrentes da dinâmica existente, incluindo as pessoas, a interação, o sentimento, as atividades (tarefas), a comunicação e os objetivos;*
- *comportamento organizacional: refere-se à manifestações emergentes no contexto das organizações, indicando os controles, o processo decisório e os esquemas técnico-administrativos assumidos num dado momento organizacional”.*

Por outro lado, afirma Schein (1982, p.25), “em muitos casos a percepção, os sentimentos e as atitudes das pessoas, refletidos nos procedimentos informais, mostram uma forte lealdade à subunidade à qual essas pessoas pertencem e são moldados pelo tipo de trabalho que a subunidade executa”.

Para Kanaane (1995), a compreensão das concepções que os indivíduos e grupos possuem sobre o trabalho desempenhado possibilita entender as influências destas concepções no alcance da produtividade, e por consequência, da Qualidade empresarial.

As diferenças departamentais, são, portanto, componentes ativos do comportamento dos recursos humanos, e, conseqüentemente, da motivação destes no trabalho.

### 2.2.3 As diferenças internas nas organizações

O ambiente interno caracteriza-se por ser a parte humana e incontrolável da empresa, que forma a organização capaz de transformar a matéria-prima, ou informações, gerando serviços (Fischmann & Almeida, 1991). Configura-se, no ambiente interno, uma enorme quantidade de relações entre as pessoas, formando a chamada rede de clientes e fornecedores internos (Rummler & Brache, 1994, p.21). Os clientes e fornecedores internos são todas as partes que interagem nos processos produtivos, ou mesmo nos processos de apoio ao processo principal da organização (Iniciando..., 1994, p.9). A Figura 3 caracteriza essa relação. Alguns dos processos são vitais à empresa.

As áreas vitais (Rangel, 1994) ou processos empresariais críticos (Harrington, 1993) são os processos dos quais a empresa depende para o seu sucesso. Para Harrington (1993) *“esses processos são tanto mais críticos quanto maiores forem sua importância e sua oportunidade de aperfeiçoamento, e, desta forma, estes devem ser os primeiros a serem atacados”*.

Segundo Rangel (1994),

*“a instabilidade dos processos vitais traz conseqüências sérias e adversas às exigências dos clientes da empresa. A seleção deles é uma fase importante para priorizar os trabalhos de identificação dos clientes internos e os benefícios para a empresa residem, entre outros, em estar aplicando melhorias visando atender melhor os clientes de um processo considerado vital para a empresa”*.

Para o autor, deve-se estabelecer critérios de priorização que podem ser, por exemplo: número de clientes internos impactados; impacto do processo nos resultados de venda da empresa; interface do processo com o cliente externo.

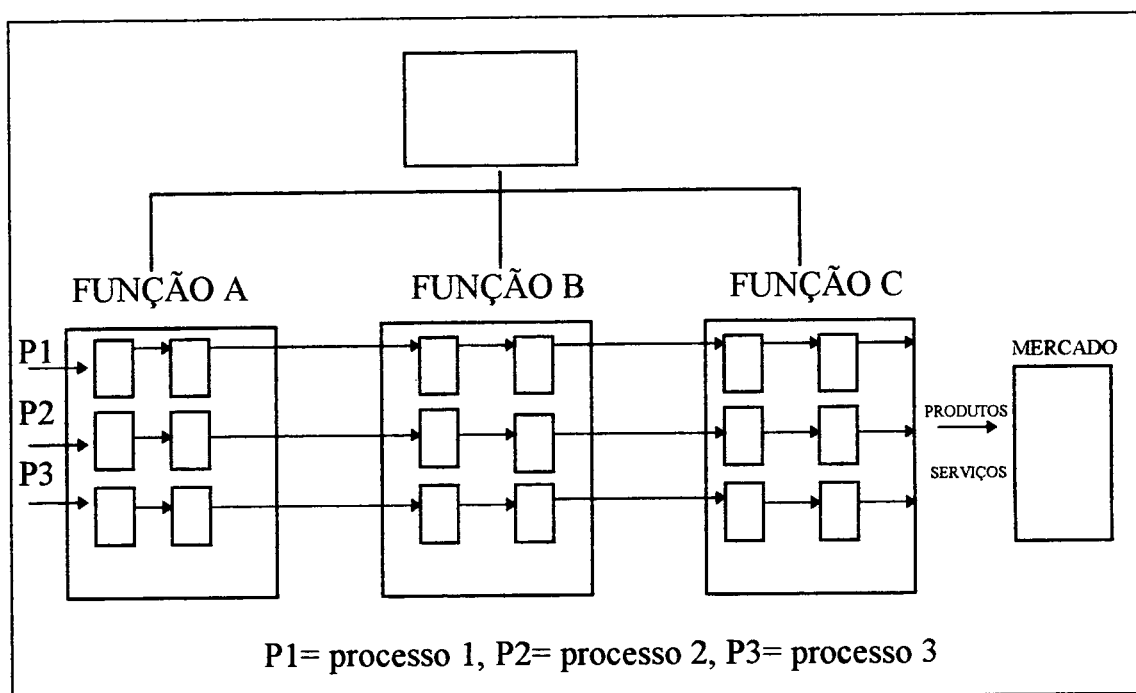


Figura 3: A rede de clientes e fornecedores internos de uma empresa

Fonte: Adaptada de Rummler & Brache, 1994, p.21

A seleção dos processos a serem trabalhados é uma fase crítica dentro do processo de melhoria. Muito esforço pode ser dispendido e o programa abandonado, em consequência da falta de interesse e de poucos resultados palpáveis, se forem selecionados processos errados. Os processos selecionados devem ser aqueles com que a gerência ou os clientes não estejam satisfeitos. Normalmente, um ou mais dos seguintes motivos influenciam na seleção: problemas e/ou reclamações de clientes externos; problemas e/ou reclamações de clientes internos; processos de alto custo; processos com longo ciclo de execução; possível existência de um meio melhor de executar o processo; disponibilidade de novas tecnologias; orientação administrativa baseada no interesse de um gerente específico em aplicar a metodologia ou envolver uma área que, de outra forma, não seria envolvida.

Segundo Harrington (1993),

*“ao selecionar o processo, deve-se ter em mente cinco fatores: impacto sobre o cliente: qual a importância para o cliente; índice de mudança (você pode resolver isso?), situação do desempenho (qual o grau de complexidade do processo?), impacto sobre a empresa (qual a importância para a empresa?) e impacto sobre o trabalho (que recursos estão disponíveis?)”.*

Uma das sistemáticas de seleção dos processos críticos é a realizada pela administração, que é frequentemente utilizada para dirigir os esforços de melhoria para os processos que são mais críticos para o êxito futuro da empresa, ou para aquelas áreas identificadas como problemáticas pela administração.

Dentro dessa visão, autores como Paladini (1994) propõem que se faça uma subdivisão do ambiente empresarial, com o propósito de adequar as ações empresariais para cada área da empresa.

Paladini (1994), propõe a divisão do ambiente empresarial em três segmentos, utilizando os conceitos de ambiente *in-line*, ambiente *on-line* e ambiente *off line*. O ambiente *in-line*, representa o processo produtivo. O ambiente *off line*, por sua vez, é o ambiente de suporte, ou seja, nele estão incluídas as pessoas que não atuam diretamente no processo produtivo. A função de Marketing é um exemplo disso.

O ambiente *on-line* dá ênfase ao conceito de cliente na qualidade. É o esforço feito pela empresa para captar, o mais rapidamente, possíveis alterações em preferências, hábitos ou comportamentos de consumo, e repassá-los ao processo produtivo, de forma a adaptar, no menor espaço de tempo, o processo à nova realidade do mercado (Paladini, 1994, p.20). Aqui estariam incluídas as pessoas que atuam no contato direto com o cliente.

Segundo o autor anteriormente citado,

*“se a empresa dá prioridade apenas ao ambiente in-line, tem-se uma postura prejudicial, à medida que este ambiente: 1) não considera o cliente, suas*



*necessidades e conveniências e 2) não considera todas as atividades da empresa, mas apenas as mais fortes, aquelas em que a empresa apresenta maior competência”.*

Com relação às empresas prestadoras de serviços, autores, como Ganesi & Corrêa (1994), propõem outra divisão do ambiente interno. Os autores, utilizando um estudo de Silvestro de 1992 (Silvestro citado por Ganesi & Corrêa, 1994), dividem o ambiente interno em *front office* e *back room*. Segundo o autor, a parcela de alto contato com o cliente é normalmente chamada de *front office* ou linha de frente, enquanto que aquela que realiza operações de baixo contato denomina-se *back room* ou retaguarda.

As atividades de alto contato, devido à presença do cliente, têm um ambiente mais carregado de incerteza e variabilidade, resultando em menor produtividade e controle mais difícil. Ao contrário, as atividades de baixo contato, isoladas do cliente (manufatura), apresentam um ambiente mais previsível, maior padronização, possibilitando maior controle e maior produtividade. Para Ganesi & Corrêa (1994, p.149-150),

*“os funcionários do front office (aqueles que têm possibilidade de ter contato com o cliente) necessitam de habilidades diferenciadas em termos de relacionamento interpessoal com o cliente. Os funcionários do back room certamente também necessitam de habilidades interpessoais para lidarem com seus companheiros de trabalho e clientes internos, importantes para o bom desempenho geral da empresa. Entretanto, devido ao aspecto crítico de estar participando dos momentos de contato com o cliente, os funcionários do front office devem normalmente ser mais bem preparados para o contato interpessoal. Isto inclui aspectos tangíveis (como aparência) e intangíveis (como amabilidade, prestatividade, competência, entre outros)”.*

Os autores concluem dizendo que, em relação a este aspecto, é essencial que a força de trabalho da linha de frente - de contato com o cliente - esteja motivada e satisfeita e que dificilmente um funcionário insatisfeito com suas condições de trabalho conseguirá, num contato pessoal, transmitir um bom nível de serviço ao cliente.

## 2.3 Qualidade, Motivação e Comportamento Humano

A ênfase ao comportamento humano nas organizações é um desafio que hoje se apresenta como uma das mais valiosas possibilidades e perspectivas para a implantação de programas da Qualidade (Kanaane, 1995, p.86)

Para Paladini (1990, p.101), *“motivar à Qualidade seria induzir a mão-de-obra a otimizar suas atividades com vistas a obter melhores resultados em termos de qualidade”*.

A Gestão da Qualidade Total surge então como uma filosofia cujo objetivo primordial é a melhoria contínua de produtos e serviços para atender às necessidades de todas as pessoas (Campos, 1992), é evidente que os recursos humanos são parte essencial deste processo.

Diversos autores têm escrito trabalhos que descrevem a trajetória da Qualidade Total ao longo da História (Juran, 1990; Campos, 1992).

Originária a partir dos trabalhos de Taylor, no início do século XX, tanto a Qualidade como a produtividade passaram a ser estudadas como ciência, auxiliando na forma de administrar as empresas. Com os estudos de Shewhart, pai do Controle Estatístico de Processos (CEP), a Qualidade passou à fase científica, transformando-se no controle da qualidade. Seguidores de Shewhart, como Juran e Deming são até hoje reverenciados pelas suas contribuições ao estudo da Qualidade. (Belluzzo & Macedo, 1993, p.124).

Dos diferentes enfoques para a Qualidade Total, originaram-se três escolas distintas: americana, japonesa e européia. Segundo Regina Célia Baptista Belluzzo e Neusa Dias Macedo (1993, p.124) essas escolas acham-se assim caracterizadas:

- **a escola americana**, essencialmente liderada por Juran, sofre ainda as influências do Taylorismo. A metodologia de Juran, fundamenta-se na identificação dos problemas da organização e em sua solução através de metodologia adequada, formando a chamada Trilogia Juran: planejamento da qualidade, controle de Qualidade e desenvolvimento da qualidade. (Juran, 1990, p.12-13). O objetivo do planejamento da Qualidade é de fornecer, aos meios de produção, a capacidade de fazer produtos que atendam às necessidades dos clientes. O controle de Qualidade evita que as coisas se tornem ainda pior, incluindo o “combate a incêndios”. No aperfeiçoamento da qualidade, utilizam-se os desperdícios crônicos percebidos como oportunidades para aperfeiçoamentos e, assim, medidas são tomadas para aproveitá-los.
- **a escola européia** tem por base a padronização estabelecida pela série de Normas ISO 9000, editada em 1987, que se transformou em padrão de referência para a Qualidade.
- **a escola japonesa** acha-se baseada fundamentalmente nos princípios de Deming, nos métodos estatísticos e, sobretudo, no respeito ao empregado. Deming, por sua vez, está mais voltado para o lado humano (Soares, 1993) depositando grande confiança e respeito ao indivíduo na organização e promovendo a sua participação na Gestão da Qualidade. Seus famosos 14 pontos incluem, entre outros: aperfeiçoamento contínuo do produto ou serviço; treinamento aos empregados; liderança; participação dos empregados com sugestões, afastando o medo; eliminação das barreiras entre as áreas administrativas e de chão de fábrica (Walton, 1989).

O Controle da Qualidade Total (TQC), bastante utilizado no Brasil (Campos, 1992, p.13), é originário, fundamentalmente, de idéias americanas (de Deming) introduzidas no Japão logo após a Segunda Guerra Mundial. Em outros países os japoneses preferem utilizar a sigla CWQC (Company Wide Quality Control) para

diferenciá-lo do sistema TQC pregado por Armand Feingenbaum. O TQC, como praticado no Japão, é baseado na participação de todos os setores da empresa e de todos os empregados no estudo e condução do controle da qualidade. Os trabalhos de Taylor, Shewhart, Maslow e Juran são matérias-primas do TQC.

Tendo em vista as diversas abordagens existentes na literatura, e as auditorias que passaram a ser realizadas em empresas para obterem certificados da qualidade, houve necessidade de padronizar alguns termos que envolvem a Filosofia da Qualidade Total.

É na norma ISO 8402 (Gestão da Qualidade e garantia da Qualidade - terminologia), onde a Qualidade é tratada de forma a se obter uma padronização da sua terminologia. Segundo essa norma, o termo *Qualidade* na linguagem corrente tem muitas vezes significados distintos para pessoas diferentes. Na presente norma, os conceitos envolvendo a Qualidade são assim descritos (Associação Brasileira de Normas Técnicas, 1993):

- **Qualidade**: é a totalidade de características de uma *entidade* que lhe confere a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas e implícitas. Onde, *entidade* inclui o termo produto (ou serviço) e engloba outros conceitos mais amplos, como por exemplo, atividade, processo, organização ou pessoa. Ainda, segundo a norma, existem equívocos quanto à compreensão dos termos *controle da qualidade*, *garantia da qualidade*, *gestão da Qualidade* e *Gestão da Qualidade Total*.
- O **Controle da Qualidade** reúne os meios operacionais utilizados para atender os *requisitos da qualidade*. Onde *requisitos da Qualidade* são a expressão das necessidades ou sua tradução num conjunto de requisitos, explicitados em termos quantitativos ou qualitativos, objetivando definir as características de uma entidade, a fim de permitir sua realização e seu exame.

- A **Garantia da Qualidade** visa prover confiança no atendimento dos requisitos da qualidade, tanto internamente para a própria organização como externamente, para os *clientes* e autoridades. Onde *cliente* é o destinatário de um *produto* ou *serviço* provido pelo *fornecedor*; pode ser o consumidor final, o usuário, o beneficiário ou o comprador; pode ser interno ou externo à organização. *Produto* é o resultado de atividades ou processos; o termo produto inclui serviço, materiais e equipamentos, materiais processados, informações, ou uma combinação destes; um produto pode ser tangível (instalações ou materiais processados) ou intangível (informações ou conceitos). *Serviço* é o conjunto de resultados gerados por atividades na interface fornecedor-cliente e por atividades internas do fornecedor para atender às necessidades do cliente. E *fornecedor* é a organização que fornece um produto ou serviço ao cliente; pode ser interno ou externo à organização.
- **Gestão da Qualidade** inclui o *controle da Qualidade* e a *garantia da qualidade*, bem como, adicionalmente, os conceitos de *política da qualidade*, *planejamento da Qualidade* e *melhoria da qualidade*. A gestão da Qualidade abrange todo o *sistema da qualidade*. Estes três conceitos podem estender-se a todas as áreas de uma organização. Onde *política da Qualidade* refere-se ao conjunto de intenções e diretrizes globais de uma organização relativas à qualidade, formalmente expressas pela alta administração (é um dos elementos da política da empresa e é aprovada pela alta administração). *Planejamento da Qualidade* é o conjunto de atividades que determinam os objetivos e os requisitos para a qualidade, assim como os requisitos para a aplicação dos elementos que compõem o sistema da qualidade. *Melhoria da Qualidade* é o conjunto de ações implementadas em toda a organização a fim de aumentar a eficácia e a eficiência das atividades e dos processos, para proporcionar benefícios adicionais tanto à organização quanto aos clientes. E *sistema da Qualidade* é a estrutura organizacional, procedimentos, responsabilidades, processos e recursos necessários para implementar a gestão da qualidade.

- A **Gestão da Qualidade Total**, segundo a norma, acrescenta a estes conceitos uma estratégia de gestão global e de longo prazo, bem como a participação de todos os membros da organização em benefício dela própria, dos seus membros, clientes e da sociedade como um todo.

Acerca do termo *total*, autores como Paladini (1994) dizem que “*Qualidade Total é um termo redundante, pois Qualidade só existe se for total. Qualidade é adequação ao uso e esta adequação ao uso envolve um conjunto de aspectos: se limitada a alguns itens apenas, tal adequação ficará prejudicada*”.

Todos os elementos que compõem a empresa contribuem, de alguma forma, para a adequação ao uso do produto ou do serviço (Paladini, 1994, p.16). Ainda, segundo o autor, “*Qualidade é muito mais do que algumas estratégias ou técnicas estatísticas: é, antes, uma questão de decisão, que se reflete em políticas de funcionamento da organização. Seus benefícios são consistentes, duradouros e permanentes*”.

Paladini formula dois raciocínios para explicar o sentido do termo “total”:

“1) ao mencionar o termo “adequação ao uso”, não foram fixados os elementos que determinam como este ajuste se processa. Por isso, o autor esclarece que *Qualidade é característica de um produto ou serviço que atende “totalmente” ao consumidor. O termo total refere-se aos elementos que garantem a plena utilização do produto, em conformidade com o que necessita o consumidor. Nos dias atuais, vai-se bem mais além: pretende-se superar as necessidades do consumidor, atendendo expectativas que nem sequer haviam sido formuladas; 2) ao enfatizar “adequação ao uso”, serão responsáveis pela Qualidade todos os elementos que tiverem alguma participação, direta ou indireta, na produção do bem ou do serviço. Esses elementos são as pessoas, equipamentos, métodos, informações, ambientes etc.*”

A Gestão da Qualidade Total, pregada por estudiosos, não trata de uma teoria pura e simples. Possui resultados práticos, observados nas inúmeras aplicações já realizadas nas empresas industriais, comerciais, em menor escala, nas empresas de serviços e, mais raramente em serviços públicos e Bibliotecas.

Evidentemente, o homem é o elemento chave no processo de gestão da Qualidade (Soares, 1993). Da motivação e do comprometimento das pessoas vai depender o sucesso da sua aplicação prática.

Apesar das raras aplicações práticas da Filosofia da Qualidade Total nas empresas prestadoras de serviços públicos e em Bibliotecas Universitárias, estas trazem subsídios para nortear o estudo aqui desenvolvido.

Nos itens a seguir, essas aplicações serão descritas, buscando-se ressaltar os aspectos relacionados à motivação dos recursos humanos.

### **2.3.1 Serviços públicos, Qualidade e recursos humanos**

As organizações do setor público são, no conjunto, as maiores fornecedoras de bens e serviços (Teixeira & Santana, 1994). A vida, a saúde, a educação, o transporte, o trabalho, etc. dos cidadãos e das empresas estão direta ou indiretamente subordinados à qualidade, agilidade e localização desses serviços. Por isso, têm como característica principal uma relação de responsabilidade direta com a sociedade, necessitando continuamente redefinir a sua missão tendo em vista às mudanças que ocorrem na sociedade, visando sobretudo manter uma sinergia para com sua clientela.

Constata-se, portanto, a relevância de se desenvolverem conceitos e metodologias adequados para as empresas prestadoras de serviços e principalmente para empresas prestadoras de serviços do setor público, com a mesma ênfase que tem sido dada às empresas industriais e comerciais, visando a adaptação ao novo cenário mundial e para não se correr o risco de se ter uma atividade em visível crescimento mas vulnerável ao mercado (Gianesi & Corrêa 1994, p.13).

Essa sinergia tem-se tornado frágil à medida que as organizações públicas passam a caminhar a passos lentos em relação à sociedade. Para Teixeira & Santana (1994, p.7), *“introduzir mudanças na Administração Pública, propor novas diretrizes e mecanismos de gestão, representa ir de encontro a interesses estabelecidos, ultrapassados pelas novas exigências da sociedade, interferindo na cultura organizacional”*.

Isso torna-se necessário, pois:

*“1) a crise econômica em que o país mergulhou nos anos 80, provocou inúmeras mudanças. A década de 80, trouxe a abertura política, e com ela, novas forças sociais, resultando na falência do modelo de administração pública que ora é assistida e 2) a descontinuidade na função de planejamento e a inexistência de um planejamento global e abrangente são mesmo as marcas típicas da Administração Pública brasileira (Teixeira & Santana, 1994, p.9).*

São comuns as quebras no ciclo de planejamento e na implantação de processos e projetos. Os planos são alterados a cada mudança de governo devido à alta instabilidade das equipes técnicas. Não há coerência entre desafios e metas de uma administração e daquela que a segue, redundando em desgaste, perda da iniciativa, rupturas no processo decisório e quebra de investimentos.

Monteiro (1991, p.8), também comentando sobre o mesmo tema, afirma que

*“o futuro ‘programado’ dos órgãos públicos tem um horizonte de quatro anos. Cada administrador promove todas as suas estratégias para essa pequena eternidade e poucos são os que se interessam pelo que poderá acontecer no ano seguinte. E daí nascem as obras faraônicas, sem programas de utilização; o sucateamento de edificações, máquinas e equipamentos; a despreocupação com custos, com pesquisas, com manutenção e com qualidade”*. Para o autor, nenhuma entidade seja ela pública ou privada, sobrevive sem pensar no futuro.

Ainda, segundo o autor (Monteiro, 1991, p.1), a atual imagem do serviço público aconteceu porque,



*“alguém um dia, muito bem intencionado, classificou as entidades públicas como ‘Instituições sem Fins Lucrativos’. É possível que tal pessoa não tenha sido bem compreendida. A partir dessa conceituação, subentende-se que os órgãos públicos não têm dono. Não distribuem dividendos. Não prestam contas. Não se preocupam com rentabilidade. Não pensam no futuro e são vistos como ‘Instituições que Visam Prejuízo’”.*

O desgaste a que chegou a função pública exige que qualquer esforço atual de mudança na gestão pública esteja apoiado num princípio claro de dignificação da mesma. A responsabilidade dos funcionários públicos não pode ser compreendida como um problema puramente formal de enquadramento estatutário e definição por escrito das obrigações e punições. Por isso, há necessidade de (Teixeira & Santana, 1994, p.17):

- *“garantir o uso adequado dos recursos disponíveis, com economia e dentro do preceito do serviço à população;*
- *fortalecer a imagem e a função do servidor público como um propulsor dos sentimentos de altruísmo e respeito à sociedade;*
- *garantir a melhoria constante do serviço público, no atendimento e na Qualidade do serviço prestado;*
- *voltar a administração de pessoal para a execução de uma política de recursos humanos centrada na eficiência e efetividade do serviço público;*
- *estabelecer mecanismos que conduzam à elevação do grau de comprometimento dos servidores em geral com a melhoria e a racionalização do serviço público;*
- *elaborar um sistema de cargos, funções e promoções onde haja simplicidade e abertura para influência da produtividade, do mérito, do treinamento e do desempenho;*
- *redirecionar o sistema de avaliação para o eixo da avaliação do desempenho do serviço prestado - qualitativa e quantitativamente, pelos diversos setores e unidades”..*

Moller (1993, p.2), por sua vez, alerta: *“os cidadãos estão insistindo para que o setor público melhore a Qualidade dos seus serviços: o setor público é como qualquer outra ‘empresa’ com clientes pagantes”.* No entanto, pouco tem sido feito para modernizá-lo, para torná-lo ágil. *“O pouco que se escreve é para criticá-lo e o pouco que se faz é para puni-lo”* (Monteiro, 1991, p.4). Há algum tempo, dizia-se que os problemas não eram resolvidos por falta de decisão política, hoje, as coisas não funcionam por falta de gerentes. Até certo ponto isso é justificado (Monteiro,

1991, p.57), em virtude da posição onde são tomadas as decisões sobre os recursos humanos das organizações do setor público:

*“Estatuto do Servidor Público, Descrição de Cargos, Orçamento de Custeio de Pessoal, Estatutos, Regimentos de Pessoal, etc. As principais decisões sobre a administração de pessoal estão fora do poder do gerente. Os reajustes salariais dependem de um ato governamental. As negociações sindicais estão igualmente dependentes. A admissão é por concurso público e as demissões e punições só podem ser efetivadas por inquérito administrativo”.*

Devido a essas circunstâncias, o gerente da organização do setor público precisa ser treinado para conhecer os seus processos, sair de sua sala, desligar o telefone, fazer mais reuniões, interagir com seus subalternos e preocupar-se com os clientes (Monteiro, 1991, p.79). Portanto, cabe um papel decisivo ao gerente das empresas prestadoras de serviços do setor público, em propor melhorias adequadas à essa realidade.

Em virtude dessas características peculiares às empresas prestadoras de serviços do setor público, quer sejam: 1) intensivas em recursos humanos; 2) maiores fornecedoras de bens e serviços para a sociedade e 3) problemáticas em relação ao seu gerenciamento e recursos humanos, qualquer atitude de melhoria que contemple esses aspectos é bem-vinda.

#### **2.3.1.1 Aplicações práticas da Qualidade Total em empresas prestadoras de serviços do setor público**

No Brasil, a busca da Qualidade ganhou maior destaque somente a partir de novembro de 1990, quando do lançamento do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade (PBQP), bem como por intermédio da política industrial. Pouquíssimos programas foram efetivamente implantados nas organizações de serviços, sendo que as instituições públicas ainda não se sensibilizaram para essa questão (Pinto, 1993, p.135).

Alguns trabalhos recentes, como o de Monteiro (1991), *abordam “a aplicação da Qualidade Total no serviço público”*. Em seu livro, o autor propôs a utilização dos “14 pontos de Deming”, com o objetivo de repensar o serviço público brasileiro.

O trabalho de Erdmann & Barcellos (1995, p.393), sugere “*a verificação da Qualidade no fornecimento de serviços públicos*”. Segundo os autores, “*as características percebidas pelos usuários dos serviços públicos, quais sejam o peso da estrutura, a morosidade, a indiferença, o mau atendimento estão distantes de seus objetivos e são aspectos solidificados com o tempo em meio ao desleixo acerca da finalidade das instituições públicas*”. Os autores abordam os problemas inerentes ao serviço público e a necessidade de se manter a constância e coerência com forma de consolidar o fornecimento de um serviço.

Noutro trabalho, Brasil & Macedo (1995, p.359), *abordam “a importância das pesquisas de opinião nos programas de Qualidade Total, com aplicação a uma empresa de serviço público”*. O objetivo básico do trabalho foi o de avaliar os serviços prestados por uma gerência da empresa pesquisada (Gerência de Manutenção), a todos os seus usuários internos. Os autores concluem que essas pesquisas de opinião podem contribuir para a estruturação do planejamento estratégico como um sistema de Qualidade Total, visto que podem gerar estratégias de ação sobre os produtos, sobre os serviços, sobre o planejamento e sobre os procedimentos e normas operacionais.

### **2.3.2 Bibliotecas, Qualidade e recursos humanos**

O termo Biblioteca, é originário do latim *biblium*, que significa livro e *teca*, que significa caixa. A Biblioteca funciona como um elo de ligação entre o universo da produção intelectual registrada e as necessidades de informação de seus usuários.

Ressalta-se, portanto, a relevância do contato entre os recursos humanos e os usuários, para que o conhecimento nela existente seja transmitido de maneira adequada ao usuário. Sendo as empresas prestadoras de serviços aquelas que oferecem trabalhos especializados, as Bibliotecas também estão incluídas no rol dessas empresas, com as características apontadas na Figura 4.

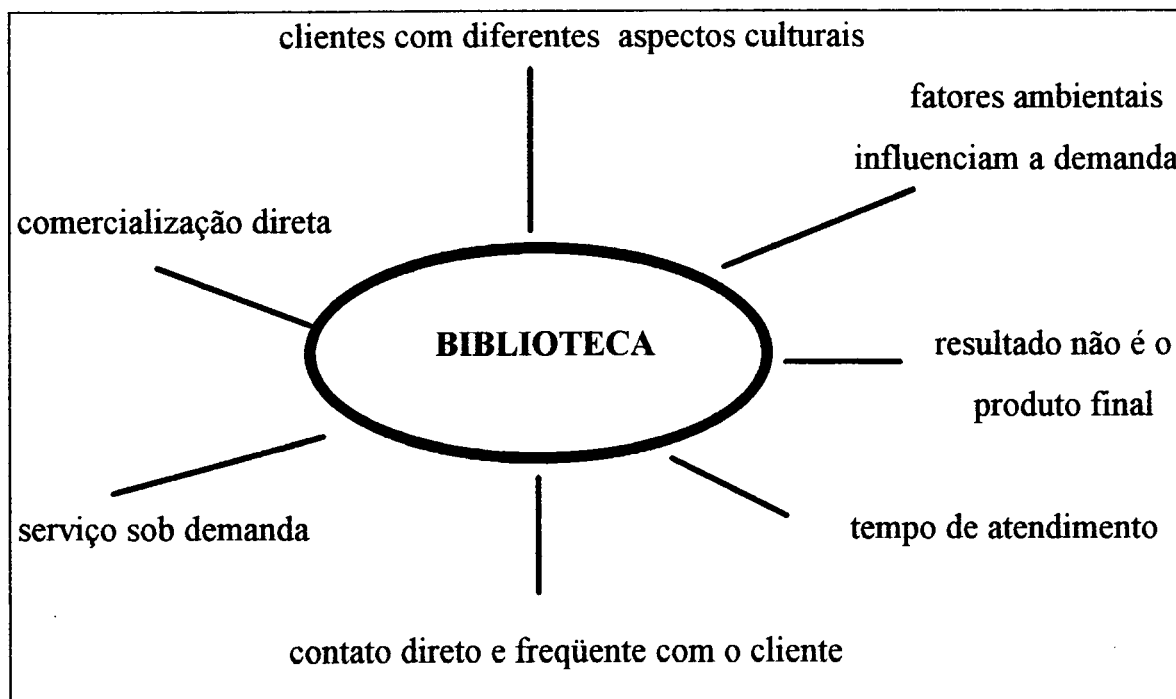


Figura 4 - Características dos serviços de Bibliotecas

Fonte: Rocha, Gomes, 1993 citado por Barbalho, 1995, p.68

O resgate de alguns aspectos históricos da Biblioteconomia - área onde o tema Bibliotecas é estudado - auxiliam a compreensão dos aspectos humanos desses tipos de empresas.

### 2.3.2.1 Aspectos históricos da Biblioteconomia no Brasil

Souza (1990), enfatiza que, nos primeiros anos da década de 30, os cursos de Biblioteconomia criados até então tinham “*características meramente técnicas*”. Na

década de 50, o conservadorismo e a falta de criatividade continuaram a ser manifestados nos cursos, onde, em nenhum momento, se cogitava o estudo do público usuário da Biblioteca. Na década de 60, as matérias de caráter nitidamente técnico foram as que receberam mais atenção das escolas de Biblioteconomia e contribuíram para a formação de bibliotecários com perfil extremamente técnico. Na realidade, esses cursos eram insuficientes para a preparação dos recursos humanos no atendimento ao público. Na década de 70, apareceram as primeiras tentativas de mudar essa visão, onde já se apresenta a Biblioteca como um subsistema da sociedade. Precisamente em 1976, uma primeira proposta de mudança do currículo dos cursos de Biblioteconomia já incluía disciplinas como “*Função Social da Biblioteca*” e “*Estudo de Usuário*”.

A partir daí passou-se a considerar (Cardoso, 1988) como objetivos das Bibliotecas:

*“a) maximizar o acesso às fontes de informação de interesse de seus usuários (entende-se por usuário aquele que realmente utiliza a Biblioteca, e não o seu público potencial, ou seja, aquele que pode vir a utilizá-la); e b) maximizar a exposição dos usuários às fontes de informação de seu interesse. Suas funções, por sua vez, incluem a) aquisição do material, de acordo com os interesses dos usuários; b) organização do material a ser adquirido, de forma a possibilitar o seu acesso; c) expor o usuário às fontes de informação das mais variadas formas; e d) tornar as fontes de informação disponíveis aos usuários. Suas atividades vão desde a formação e desenvolvimento da coleção (seleção e aquisição), tratamento e organização da coleção (classificação, indexação, catalogação, registro, armazenagem, inventário) até o acesso e disponibilidade de documentos e disseminação de informações”.*

Observa-se que acervo e usuários são as grandes questões atuais das Bibliotecas. Maria das Graças Targino (1988, p.19) observa bem essa realidade: “é

*indiscutível que a Biblioteconomia, voltada fundamentalmente para os problemas técnicos, tem sido, pouco a pouco, substituída por uma Biblioteconomia centrada no usuário”. E complementa: “assim sendo, além da introdução no currículo de Biblioteconomia da disciplina Estudo de Usuário e similares, inúmeros estudos têm sido empreendidos no sentido de conhecer o posicionamento desses usuários face à Biblioteca como instituição social”.*

Entretanto, o aspecto humano do funcionamento nas Bibliotecas ainda é uma questão pouco abordada. É o que observa a mesma autora (Targino, 1988, p.19): *“paradoxalmente, poucos são os trabalhos voltados para analisar a imagem que o público interno (staff permanente, independente do cargo, função e nível de escolaridade dos seus membros) ” tem da Biblioteca.*

### **2.3.2.2 Biblioteca Universitária**

Em se tratando de Bibliotecas Universitárias, estas são conceituadas tradicionalmente como *“Bibliotecas de Instituições de Ensino Superior (IES), destinadas a suprir as necessidades informacionais da comunidade acadêmica, no desempenho de suas atividades de ensino, pesquisa e extensão”* (Carvalho, 1981, p.1). Essa visão limitada ao aspecto técnico e aos usuários, pode ter consequências sérias, principalmente, porque, numa visão sistêmica (Hersey & Blanchard, 1986), esses dois aspectos estão diretamente relacionados aos aspectos sociais e humanos.

Humanismo e tecnologia não se excluem. E, se os aspectos sociais e humanos não recebem a atenção devida, os aspectos técnicos e os serviços não serão executados na sua plenitude, gerando uma má organização do acervo e atendimento insuficiente aos usuários e aos próprios objetivos da Biblioteca Universitária, objetivos esses em conformidade com os da universidade à qual está vinculada.

Subentende-se, então que *“para as Bibliotecas atenderem a esses objetivos, há necessidade de pessoal com alto nível, a fim de poder existir uma oportunidade de comunicação entre os usuários e aqueles que pretendem ser os intérpretes da coleção, para que esta possa ser utilizada de maneira eficiente”* (Figueiredo, 1979, p.10). Um ambiente favorável ao desenvolvimento de Bibliotecas Universitárias inclui, portanto, os aspectos relativos à autoridade e situação do diretor da Biblioteca e de seu pessoal.

Contudo, a situação observada nas Bibliotecas Universitárias é diferente. As Bibliotecas estão instaladas em locais adaptados, as coleções são obsoletas, os consulentes não dispõem de orientadores nem de móveis confortáveis e os atendentes não possuem nível de instrução necessário à atividade.

Para tanto, a Biblioteca Universitária deve dispor de recursos humanos compatíveis com a sua função de organismo imprescindível ao desempenho do sistema universitário de ensino, pesquisa e extensão. Mas é preciso ressaltar que *“a Biblioteca Universitária não é um problema de alçada exclusiva de bibliotecários, mas de toda a comunidade universitária. As soluções podem ser sugeridas por técnicos e leigos e as decisões finais deverão contar com a discussão e o apoio da maioria”* (Miranda, 1980).

Tendo em vista a relevância do subsistema humano para as Bibliotecas Universitárias (tanto de bibliotecários como dos níveis de chefia e pessoal de nível operacional), e, sendo estes parte do ambiente interno, é importante ressaltar que

*“as Bibliotecas Universitárias são empresas e, como tal, constituídas por um conjunto de funções responsáveis, que vão desde a localização, organização até a recuperação da informação para os usuários que dela necessitam. A sua estrutura organizacional está formada por departamentos denominados de divisões e seções. A cada departamento cabe a responsabilidade pelo desenvolvimento de algum produto e/ou serviço, formando uma cadeia até a sua execução final”* (Pinto, 1993, p.135).

Nesse processo, existe uma dependência muito grande entre as partes sendo que se uma falhar, afetará o sistema como um todo. A Qualidade do serviço, portanto, fica comprometida. Por sua vez, “*as partes são constituídas pelos seus funcionários que formam os clientes e fornecedores internos*” (Pinto, 1993, p.136), como mostrado na Figura 5.

A Direção e as respectivas chefias da Biblioteca Universitária prestam o serviço de gerenciamento participativo para os funcionários, o que caracteriza estes últimos como clientes.

FORNECEDORES	PRODUTOS	SERVIÇOS	CLIENTES
Chefia (e Direção)		gerenciamento participativo	todos os funcionários
Divisão de Seleção e Aquisição		material documentário selecionado e adquirido	Divisão de Organização e Controle
Divisão de Organização e Controle	Bases de dados	informação devidamente indexada, organizada e armazenada	Divisão de Circulação
Divisão de Circulação	Bibliografias, Fichas/Listas do Acervo, Disseminação Seletiva da Informação, Dossiê de Respostas Técnicas, etc.	atendimento a clientes empréstimos extensão respostas técnicas	
Divisão de Referência	Levantamentos Bibliográficos, Bibliografias	serviços de referência	clientes internos

Figura 5 - Relação entre clientes e fornecedores internos de um centro de informação

Fonte: Adaptada de Pinto, 1993, p.136

Observa-se, então, que os funcionários também são clientes e como tal têm suas necessidades, satisfações e insatisfações com o serviço prestado pela direção. Daí a importância de se caracterizar essa clientela, e o que ela pensa, porque, na



troca dos administradores das Bibliotecas (4 em 4 anos) os funcionários permanecem, constituindo o grupo mais experiente para falar sobre o ambiente interno dessas empresas.

### **2.3.2.3 Aplicações da Qualidade Total em Bibliotecas**

Informação e Qualidade possuem grande valor na sociedade pós-capitalista. A informação, devido ao seu caráter de reduzir incertezas e representar um certo “poder” em quem a detém, e a Qualidade, por proporcionar a adequação ao uso (Barbalho 1995, p.62). Entretanto, pouco se tem realizado e escrito sobre a gestão da Qualidade em Bibliotecas. Trabalhos recentes, de autores brasileiros, resgataram de maneira abrangente os estudos que encontraram na literatura nacional e estrangeira (Belluzzo & Macedo, 1993; Rocha & Gomes, 1993; Nakamura, 1994; Barbalho, 1995).

#### **2.3.2.3.1 O referencial brasileiro**

O estudo de Regina Célia Baptista Belluzzo e Neusa Dias Macedo (1993) foi incentivado pela importância do assunto e a escassez de literatura nacional especializada sobre a matéria Qualidade em serviços de informação, destacando-se a aplicabilidade nos serviços de informação da filosofia de Deming e de seus princípios.

Para as autoras, um sistema da Qualidade em serviços deverá também responder aos aspectos humanos envolvidos no fornecimento dos serviços mediante:

- *“gerenciamento dos processos sociais envolvidos nos serviços;*
- *atenção às interações humanas como ponto crucial da Qualidade dos serviços;*
- *reconhecimento da importância da percepção dos clientes em relação à imagem, cultura e desempenho da organização de serviços;*
- *motivação dos recursos humanos (Círculos de Controle de Qualidade e Plano de Sugestões), além do desenvolvimento de suas habilidades para atender às expectativas dos clientes”.*

Para tanto, é fundamental para a excelência da Biblioteca a Qualidade do seu administrador, pois somente o bibliotecário-administrador pode motivar outros a promover a Qualidade do serviço, como também insistir na Qualidade de desempenho de seus subordinados e acionar efetivamente a organização, para que os recursos necessários à garantia de Qualidade do trabalho sejam oferecidos.

As autoras afirmam que a adoção de medidas que utilizem a filosofia da Qualidade Total implica a integração e participação de todo o quadro de pessoal do serviço de informação na definição e realização do que é produzir com qualidade. Para isso, é preciso escolher dentre as abordagens existentes sobre qualidade, aquela que melhor se aplique a cada caso em particular. A filosofia de Deming é a mais adequada, pois, a Qualidade passa a existir quando cada indivíduo na Biblioteca compreende e adota a filosofia da melhoria constante e quando todos os processos/atividades estiverem sob controle estatístico.

Como resultado do estudo desenvolvido por Belluzzo & Macedo (1993) surgiu o Programa de Treinamento dos Recursos Humanos da Rede de Bibliotecas da Universidade de São Paulo - UNESP (Belluzzo, 1996) com as seguintes características:

- “1) o envolvimento dos recursos humanos foi trabalhado com uma equipe multifuncional em parceria com psicólogas da Coordenadoria de Desenvolvimento de Recursos Humanos da UNESP;*
- 2) os procedimentos utilizados incluíram: a) a apresentação de peça teatral sob o tema os “5S” da Qualidade em um Sistema de Informação, cujos atores foram os bibliotecários, b) laboratórios vivenciais, onde mediante técnicas de dinâmica de grupo os auxiliares puderam mostrar suas qualidades, aptidões, inseguranças, incertezas e foram conscientizados do perfil profissional que precisavam apresentar para o desenvolvimento pessoal e da organização como um todo, c) multiplicação dos “5S” em cada Unidade sob coordenação dos seus grupos de auxiliares e em parceria com as gerências e d) avaliação das ações concretizadas pelas Unidades e Coordenadorias de Recursos Humanos e de Bibliotecas da Rede da UNESP”.*

Um texto (UNESP, 1995), intitulado “Recursos Humanos, Informação e Qualidade”, foi elaborado, como instrumento para o treinamento dos auxiliares das Bibliotecas da UNESP, englobando temas referentes à Qualidade Total, motivação, Qualidade de Vida, entre outros.

Para Rocha & Gomes (1993) *“as Bibliotecas, como fornecedoras de insumos de valor estratégico no processo de crescimento e modernidade, devem aprender a atuar neste ambiente mutável, adequando seus produtos (bens e serviços) às novas exigências de seus clientes”*. A diferença entre os métodos tradicionais de planejamento, avaliação e retroalimentação dos sistemas dos atuais métodos gerenciais da qualidade, se dá quanto aos princípios das observações científicas de fatos e dados intra e extramuros organizacionais, que influenciam a percepção e especificação da Qualidade desejada.

Segundo as autoras, em geral, *“os conceitos sobre Qualidade aplicados às empresas como um todo, também são aplicáveis ao setor de serviços. No entanto, há uma forte tendência para se adotar ‘adequação ao uso’ como mais apropriado para esse setor”*.

Os atributos que influenciam a Qualidade percebida do serviço prestado em Unidades de Informação são assinalados como aqueles que incluem o entendimento das necessidades e expectativas dos usuários; segurança, incluindo confidencialidade; cortesia, comunicação, formato; linguagem, incluindo postura corporal, meios e canais de distribuição; e fatores físicos tais como ambiente, facilidades, aparência dos funcionários. Contudo, se esses atributos da Qualidade não forem desenvolvidos em uma forma adequada, não se poderá afirmar que se tem Qualidade Total, entendida como características da Qualidade do produto que atendam às expectativas dos clientes externo e interno; custo; atendimento (prazo, local, quantidade e outros); nível de satisfação das pessoas (moral da equipe);

características de segurança que o produto deve ter em relação ao cliente externo e interno.

Importa, então, para a Qualidade Total, não apenas o resultado final, mas todos os elementos que contribuíram para o seu alcance - sempre em harmonia, equilíbrio e sincronia - onde a retroalimentação é um fator chave. O elemento primordial dessa visão é o indivíduo, que, devidamente consciente, motivado, engajado e em interação com os métodos, técnicas e ferramentas da qualidade, estará em busca permanente de níveis ascendentes de excelência.

Segundo Rocha & Gomes (1993), “*os clientes internos também possuem suas necessidades e expectativas a serem atendidas*”. Além das necessidades psicológicas e das boas relações interpessoais, possuem necessidades técnicas que interferem no desenvolvimento correto de suas atribuições, refletindo, numa reação em cadeia, no resultado de um processo, de um produto ou serviço prestado ao cliente final - o usuário da Biblioteca.

Para a implantação de um sistema da qualidade, deve-se ter em mente que esta forma de gestão é um método sistemático de estabelecimento de padrões, de identificação de problemas por meio da monitorização contínua dos processos, da análise das causas e solução de problemas e promoção de melhorias quando necessárias e possíveis, pressupondo-se que no ambiente interno as pessoas atuam cooperativamente, com necessidades e expectativas de clientes internos e que para que essas necessidades sejam atendidas, o meio ambiente da Unidade de Informação deverá estar adequado também para os seus funcionários, sob o ponto de vista humano.

Com o propósito de contribuir com algum subsídio para a elaboração de proposta concernente à Qualidade dos produtos e serviços dos centros de informação, distanciados ainda desses princípios, Pinto (1993), afirma que “a

*Qualidade Total é uma meta que se está buscando, fundamentalmente, para a melhoria da Qualidade de Vida*". Por isso, a proposta de Qualidade deve atingir a todos na Unidade de Informação, desde a administração superior até os serviços gerais.

Para a autora, é preciso compreender que *"os recursos mais importantes neste processo são os recursos humanos"*. Portanto, a Qualidade dos produtos e serviços da Biblioteca depende - e muito - do investimento nesse particular e do comprometimento da alta gerência.

Os resultados preliminares de uma pesquisa realizada por Rocha (1993) do Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia - IBICT, cobrindo uma amostra de 400 Unidades de Informação (Bibliotecas Base do COMUT - em sua maioria Bibliotecas Universitárias; Postos de Serviços do SPA; Unidades da Rede de Núcleos de Informação Tecnológica; Bibliotecas dos Institutos de Pesquisa do CNPq e MCT; Centros de Documentação e Informação da iniciativa privada e do setor público com programas da Qualidade; Rede SEBRAE; Rede CNI; Sistemas de Informação especializados) apontaram, entre outras conclusões, que os principais fatores que dificultam a implantação de um plano voltado para a Qualidade para a maioria das Bibliotecas são os recursos humanos insuficientes, sendo que a falta de um plano de capacitação vem somente em segundo plano.

Segundo a autora, *"na falta de métodos gerenciais eficazes e efetiva racionalização do trabalho nas Bibliotecas, é natural o argumento de que os recursos humanos são insuficientes"*. Apesar da ênfase da Qualidade estar na área técnica, constatou-se a preocupação com a qualidade, já que muitas adotam a padronização de atividades, a qual consta dos planos de qualquer programa da qualidade.

A pesquisa realizada com o público interno da Biblioteca Central da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS (Thorell et al., 1987), constou com a aplicação de um questionário incluindo 10 perguntas respondidas pelos 44 (quarenta e quatro) funcionários .

O trabalho visou mostrar como o público interno (funcionários, auxiliares, bibliotecários e secretária) da Biblioteca vê o local onde trabalha. Os resultados apresentados fazem parte da primeira fase de uma pesquisa ampla, que contou, numa segunda etapa, com entrevistas ao público externo.

Ao citarem as dificuldades encontradas no dia-a-dia para a realização das suas atividades, a metade deles cita um total de 19 (dezenove) dificuldades diferentes encontradas, e devido algumas delas terem sido citadas mais de uma vez, totalizaram 28 (vinte e oito) ocorrências, número bastante expressivo, segundo as autoras. São elas:

*“falta de índice CDU (Classificação Decimal Universal - tabela universal para classificação e codificação dos assuntos das obras em Bibliotecas) no serviço interno, ordenamento de fichas, falta de conhecimento de língua estrangeira, falta de conhecimento do assunto para indexação dos artigos, pouco tempo para executar as tarefas, localização entre as estantes, livros guardados sem fichas e errados, fichas de empréstimo mal preenchidas, fichas de alunos desaparecidas ou mal guardadas, falta de funcionários para desdobramento no setor de referência, falta de funcionários para seleção e aquisição, falta de bibliotecários de referência, indefinição e irresponsabilidade na execução das tarefas, variedade de informações à respeito de determinados procedimentos, relacionamento e colaboração entre colegas, incompreensão do leitor em horário de pique, alunos que reclamam de livros atrasados e poucos exemplares, treinamento do leitor para uso do fichário, falta de orientação de técnicos de áreas específicas”.*

Outras respostas indicaram que o relacionamento entre bibliotecários e chefias, é considerado bom. Sendo que, no caso de relacionamento com colegas, 52,2% o consideraram bom, mas com pouca expressividade em relação ao número de pessoas que o consideraram regular (45,5%), sendo que somente 2,3% o consideraram ruim. As condições físicas foram consideradas regulares 47,7%, boas

(45,5%) e ruins (6,8%) e o salário foi considerado regular (53,5%), ruim (32,6%) e bom (13,9%), sendo que 2,3% omitiu sua opinião em relação a este item. Os funcionários também opinaram sobre o horário de trabalho, considerando-o bom.

A pesquisa ainda solicitou sugestões para a melhoria do serviço do público interno e da própria Biblioteca. Essas sugestões incluíram, entre outras:

1. “Conhecimento da Biblioteca como um todo;
2. Treinamento periódico para funcionários;
3. Atendimento ao leitor como meta prioritária;
4. Maior integração no serviço técnico de referência;
5. Melhor distribuição do espaço físico, principalmente no serviço técnico;
6. Instalação de ar condicionado ou maior número de ventiladores;
7. Melhor distribuição e definição de tarefas;
8. Maior atenção e responsabilidade;
9. Rodízio de setores;
10. Aprendizado de língua estrangeira para funcionários;
11. Melhor ordenação dos periódicos nas estantes;
12. Maior atuação das bibliotecárias junto a auxiliares;
13. Maior aproveitamento das bibliotecárias na seleção, aquisição, empréstimo e atendimento;
14. Maior contato entre bibliotecárias;
15. Participação das bibliotecárias nos eventos da área de Biblioteconomia;
16. Maior valorização das bibliotecárias;
17. Contratação de mais bibliotecárias;
18. Reuniões periódicas entre chefias e funcionárias;
19. Melhor relacionamento com a chefia;
20. Mais coleguismo;
21. Promoção financeira pelo trabalho;
22. Melhoria salarial em todos os níveis;
23. Equiparação salarial entre as bibliotecárias”.

Nota-se, que quando solicitados a opinarem, os funcionários têm uma série de sugestões a dar, que podem ser aproveitadas para melhorias. Os autores ressaltam que este número elevado de sugestões pode estar relacionado ao fato dos funcionários terem respondido a um questionário, sem a presença de um pesquisador, que os inibiria.

Em 1994, dois outros trabalhos foram publicados no Congresso Latino-Americano de Biblioteconomia e Documentação, ambos trazendo exemplos práticos de implantação da Gestão da Qualidade Total a Bibliotecas, seguindo o modelo do TQC japonês, sob orientação da Fundação Christiano Ottoni de Minas Gerais.

No primeiro deles (Costa & Lima, 1994), a implantação da gestão da Qualidade na Seção de Documentação Técnica do Distrito de Exploração do Sudeste (DESUD) iniciou em 1992, em consonância com o planejamento estratégico do Sistema PETROBRÁS 1992-2001, do qual faz parte o Projeto Estratégico de Consolidação do Processo de Qualidade Total.

O modelo utilizado (Marri citado por Costa & Lima, 1994), trabalha com um conceito amplo de qualidade: a Qualidade da gestão, a Qualidade do ambiente, a Qualidade do serviço, a Qualidade da informação, a Qualidade das pessoas e a Qualidade dos objetivos da empresa.

Dentre os resultados alcançados, destacam-se a motivação e o comprometimento da equipe em função de sua participação em todas as fases, através da educação, treinamento e discussão de cada processo; implementação da prática da retroalimentação na Seção; reconhecimento, por parte de alguns clientes, das melhorias já implementadas.

No segundo trabalho, a aplicação prática foi realizada na Refinaria Gabriel Passos da PETROBRÁS (Abreu, 1994). As primeiras iniciativas em implantar a gestão pela Qualidade Total iniciaram em 1988, mas estando estas sem o comprometimento da alta administração, não surtiram o efeito desejado.

Partiram então para desenvolver o MASP (Método de Análise e Solução de Problemas - levantamento dos problemas do setor através de *Shake-Down*), reunindo a equipe e utilizando as técnicas de *Brainstorming*. O principal problema



detectado, confirmado através de pesquisa junto a clientes foi o “*atraso na circulação de periódicos*”. O Diagrama de Ishikawa foi utilizado na análise dos problemas.

Para verificar quais os agentes atuariam como motivadores num ambiente de Biblioteca, Sacchi Júnior (1982), realizou uma pesquisa em Bibliotecas de Pelotas, RS, utilizando a teoria de Herzberg. O autor concluiu que “*a ocorrência de carências em determinadas condições de trabalho levam o indivíduo a considerar fatores higiênicos como motivadores*”. Como sugestão, o autor lembra da “*necessidade de aplicação da técnica de enriquecimento de tarefa, visando o aumento de produção, bem como da atuação frente aos fatores de higiene para o aumento do grau de satisfação dos indivíduos*”.

Nakamura (1994) estudou os fatores que influenciavam a motivação dos recursos humanos (bibliotecários e pessoal de apoio, no ambiente de trabalho). O referencial usado baseou-se nos fatores de higiene e motivadores de Herzberg, dentre os quais foram selecionadas as variáveis salário, relações interpessoais, condições de trabalho, reconhecimento, realização e *status* profissional.

O trabalho foi aplicado a Bibliotecas de Universidades Federais e, para efeito de comparação, incluíram-se os Centros de Documentação e Informação (CDI) do SEBRAE. As conclusões do trabalho apontam os principais fatores de motivação e desmotivação tanto de bibliotecários como do pessoal de apoio, no estudo comparativo, a autora concluiu que os funcionários dos CDIs demonstraram-se mais motivados no trabalho do que os servidores das Bibliotecas Universitárias.

Também sobre a relação entre Qualidade e Bibliotecas, Barbalho (1995) dedicou recentemente um item específico para o assunto em sua Dissertação de Mestrado.

O trabalho desta autora *“analisa a gestão pela Qualidade e sua relação em busca de soluções coerentes com os macro-objetivos das organizações, abrangendo todos os níveis hierárquicos, incluindo-se neste cenário as Unidades de Informação”* (Biblioteca é um tipo de Unidade de Informação).

Através de extensa revisão da literatura nacional e estrangeira (Barbalho, 1995), a autora conclui que, *“aparentemente pouco se tem realizado sobre a Gestão da Qualidade em Unidades de Informação visto a pouca existência de artigos na literatura nacional”*. Em se tratando da literatura estrangeira, *“a maior parte dos trabalhos tratam da Qualidade em processos técnicos individualizados como a classificação, catalogação e bases de dados”*.

Apesar do atendimento às necessidades e expectativas dos clientes constituir-se em ponto básico para que as Bibliotecas trabalhem a Qualidade, isto implicará ainda que as mesmas devam conhecer efetivamente seus dados sobre o desempenho operacional, determinar a indicação de prioridades através do conhecimento dos seus pontos fortes e fracos, saber identificar sua clientela interna e externa, adotar medidas de desempenho para seus produtos e serviços, motivar seus recursos humanos além de mensurar seus serviços (Luz citado por Barbalho, 1995).

#### **2.3.2.3.2 O referencial estrangeiro**

Nakamura (1994, p.78-82) realizou um levantamento bibliográfico seletivo do qual constam os principais estudos realizados em outros países, constatando que a maior parte deles destina-se a identificar os fatores de satisfação e de insatisfação no trabalho. Alguns dos trabalhos desse levantamentos são descritos a seguir.

Lynk e Verdin (citado por Nakamura, 1994) observam a relação entre a satisfação no trabalho e a Qualidade dos serviços desenvolvidos por bibliotecários. Wahba (citado por Nakamura, 1994) afirma que *“a insatisfação conduz à disfunção*

*do comportamento organizacional causando, entre outros, baixa Qualidade de Vida e, principalmente, conflitos entre patrões e empregados”.*

Kapoor (citado por Nakamura, 1994) realizou um estudo de caso com os profissionais em Bibliotecas Universitárias e constatou que os elementos que provocavam motivação incluíam a participação na tomada de decisão, ambiente agradável, autonomia no trabalho, reconhecimento pelo desempenho e bons superiores.

Numa pesquisa realizada em 1971, com dois grupos de bibliotecários (americanos e canadenses), utilizando-se os fatores da teoria de Herzberg, os pesquisadores (Plate e Stone, citado por Nakamura, 1994) constataram que os principais fatores que causavam satisfação no trabalho eram a realização e o reconhecimento. Por outro lado, os principais fatores que causavam insatisfação eram política institucional e supervisão.

Wittngslow e Mitcheson (citado por Nakamura, 1994) constataram em uma pesquisa que a rotina do trabalho gera insatisfação dos indivíduos. Identificaram, ainda, que as pessoas que estão constantemente em contato com colegas trabalham mais satisfeitos do que aquelas que trabalham isoladamente.

Noutro resultado semelhante, Parmer e East (citado por Nakamura, 1994), num estudo comparado, concluíram que *“as pessoas que lidam com o público desenvolvem suas atividades mais satisfeitas que o pessoal do serviço técnico”*. Esta satisfação decorre da interação entre essas pessoas e os usuários, ocasião em que se processa o *feedback*, resultando na importância do trabalho realizado.

Segundo Biscoe e Stone (citado por Nakamura, 1994), *“a Biblioteca não tem como satisfazer todas as necessidades individuais de uma só vez, e sugerem que a*

*determinação de prioridades tenha a participação dos empregados podendo ser através de questionários”.*

Noutro estudo, Roussell (citado por Nakamura, 1994) ao desenvolver uma pesquisa junto ao pessoal não profissional de uma Biblioteca constatou que os respondentes apontaram estar mais satisfeitos, em primeiro lugar, com o trabalho em si, em segundo com os supervisores e em terceiro com as políticas administrativas. Quanto às insatisfações, relacionaram-se à divisão de tarefas entre o pessoal profissional e o não-profissional, à falta de oportunidade de aumento salarial, promoção, participação na tomada de decisões.

Ainda em outro estudo, Vaughn e Dunn (citado por Nakamura, 1994) mediram a satisfação dos indivíduos em seis Bibliotecas Universitárias. O resultado desse estudo constatou que o maior índice de satisfação encontrava-se no critério de supervisão.

## **2.4 Considerações sobre a Qualidade Total em Bibliotecas**

Em relação à Qualidade Total em Bibliotecas, podem-se tecer algumas conclusões quanto aos estudos, pesquisas e aplicações práticas realizadas.

Os estudos brasileiros relacionam a preocupação com a motivação dos recursos humanos associada à melhoria da Qualidade dos serviços prestados por Bibliotecas. Afirmam que deve haver um ambiente adequado na Biblioteca, onde sejam atendidas, entre outras, as expectativas dos clientes internos e externos, e, constatada a satisfação das pessoas em relação ao trabalho que executam.

Os autores dos estudos consideram que o elemento primordial dessa visão é o indivíduo, que, motivado, estará em busca permanente de níveis cada vez maiores

de qualidade. Constatam ainda que o envolvimento dos recursos humanos resultará no comprometimento com o trabalho e no sucesso da Biblioteca. Para tanto, recomendam que, antes de implantar um programa da qualidade, deve-se conhecer a cultura organizacional vigente, identificando as atitudes, o comportamento e o pensamento predominante dos funcionários da Biblioteca, considerando-os também como clientes, com suas necessidades a serem atendidas. Essas ações refletirão numa reação em cadeia, no resultado do serviço prestado ao cliente final, o usuário da Biblioteca.

Para alguns autores, qualquer que seja a ação tomada, esta deve atingir a todos na Biblioteca e não somente a área técnica, como constata as aplicações realizadas até então. As poucas pesquisas e aplicações práticas que buscam o envolvimento das pessoas ainda não dão ênfase devida aos fatores de satisfação e insatisfação das pessoas no trabalho, na busca por informações capazes de auxiliar nas ações a serem tomadas. Entretanto, já é certo, que os resultados observados apontam para a pouca motivação dos funcionários em Bibliotecas Universitárias.

Os estudos estrangeiros, revisados principalmente por Nakamura (1994), revelam que há relação estreita entre a satisfação no trabalho e a Qualidade dos serviços prestados e, por consequência, a relação entre a insatisfação no trabalho e a baixa Qualidade desses serviços. Os resultados desses estudos afirmam que a insatisfação conduz à disfunção do comportamento organizacional causando baixa Qualidade de Vida e, principalmente conflitos entre chefias e funcionários.

Para tanto, os estudos estrangeiros recomendam o desenvolvimento de estratégias fundadas no entendimento dos fatores que influenciam o comportamento dos recursos humanos em Bibliotecas, recorrendo-se às teorias motivacionais - donde a teoria de Herzberg melhor se enquadra - a fim de identificar os fatores que causam satisfação e insatisfação no trabalho.

## **2.5 Considerações Gerais sobre o Embasamento Teórico-Empírico**

Partindo-se dos vários pontos abordados na revisão da literatura, constatou-se que sendo as empresas - e entre elas a Biblioteca Universitária - verdadeiros agrupamentos humanos, estes devem receber enfoque prioritário. Por consequência, a produtividade e a Qualidade global das Bibliotecas está relacionada à análise minuciosa das necessidades dos seus recursos humanos.

A motivação aparece como determinante para a Qualidade dos serviços prestados por Bibliotecas. Por trás da motivação estão os motivos ou necessidades que provocam as atitudes dos recursos humanos em relação ao trabalho e ao ambiente da Biblioteca. Portanto, a distinção entre os fatores responsáveis pela motivação dos recursos humanos e os que servem somente para evitar a insatisfação forma a base para a implantação de melhorias que visem à Qualidade Total. A teoria de Herzberg aplica-se adequadamente à essa distinção, à medida que possibilita identificar os fatores motivadores (responsáveis pela satisfação) e os fatores de higiene (responsáveis pela insatisfação).

Por outro lado, o embasamento teórico permitiu refletir, quanto ao comportamento humano, que em muitos casos a percepção dos funcionários aponta uma forte relação com o departamento, unidade ou seção da Biblioteca em que estes desenvolvem suas atividades. E mais ainda: que alguns desses departamentos ou processos de trabalhos são vitais à Biblioteca, necessitando serem definidas prioridades quando da realização de estudos e melhorias. Nas empresas de serviços e, especialmente nas Bibliotecas Universitárias, as duas áreas em que se divide o seu ambiente compõe-se de retaguarda e linha de frente. Na opinião de alguns autores, os funcionários ligados à linha de frente são essenciais e devem estar motivados e satisfeitos, pois somente assim podem transmitir um bom nível de serviço ao usuário da Biblioteca.

No tocante às empresas prestadoras de serviços do setor público - e entre elas a Biblioteca Universitária - a pesquisa de opinião junto aos funcionários mostrou-se positiva a medida que permitiu colher informações junto àqueles que melhor conhecem suas atividades. Acrescenta-se a isso que a busca dos fatores que motivam ou que deixam os funcionários insatisfeitos no trabalho, através da percepção destes em relação aos fatores apresenta-se como uma importante contribuição para os programas da qualidade, pois a Gestão da Qualidade Total inclui uma estratégia de ação global e de longo prazo, somente obtida a partir da participação de todos os membros da Biblioteca em benefício dela própria.

Através desta perspectiva, foi desenvolvido o estudo de caso na Biblioteca Central da Universidade Federal de Santa Catarina - BC/UFSC, localizada no campus universitário, em Florianópolis - SC.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1 Delimitação do Estudo**

Tendo em vista a relação estreita entre Qualidade e motivação dos recursos humanos e a pouca ênfase dada à essa questão nas Bibliotecas Universitárias, pretende-se através deste estudo, conhecer os fatores que provocam satisfação (motivação) e insatisfação (desmotivação) no trabalho em uma Biblioteca Central<sup>(1)</sup>, segundo a opinião dos funcionários, através de pesquisa qualitativa e, especificamente, de um estudo de caso.

As bases teóricas da pesquisa qualitativa privilegiam a consciência do sujeito, entendendo a realidade social como uma construção humana (Triviños, 1995). O ambiente e o contexto no qual os indivíduos realizam suas ações, tem um valor essencial para obter uma compreensão mais clara das atividades que as pessoas executam na Biblioteca. O estudo de caso é uma categoria de pesquisa qualitativa, cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. No estudo de caso, os resultados são válidos somente para o caso que se estuda, mas seu valor científico está em fornecer o conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada que os resultados atingidos podem permitir e formular hipóteses para o encaminhamento de outras pesquisas.

A unidade objeto do presente estudo de caso é a Biblioteca Central da Universidade Federal de Santa Catarina - BC/UFSC. Dentro desta unidade, duas divisões vitais à Biblioteca serão estudadas, através de uma análise comparativa dos fatores que provocam satisfação e insatisfação em cada uma delas.

As duas divisões vitais foram selecionadas a partir dos critérios de

---

(1) "É a Biblioteca ou órgão que centraliza ou coordena, de direito ou de fato, as atividades biblioteconômicas e documentárias da universidade" (Ferreira, 1980).



Harrington (1993) e Rangel (1994) e segundo a divisão do ambiente interno proposta por Giancesi & Corrêa (1994), considerando-se a Divisão de Assistência aos Usuários (DAU) como *front office* (linha de frente) e a Divisão de Processos Técnicos (DPT) como *back room* (retaguarda).

A escolha da BC/UFSC como unidade de estudo deve-se a uma série de motivos, entre os quais destaca-se a concentração maior de funcionários na Biblioteca central das universidades, os quais permitem um significativo número de respostas (Nakamura, 1994). Outros fatores determinantes, observados junto à BC/UFSC serão descritos a seguir, a fim de formar um pano de fundo para a coleta e análise dos dados.

## **3.2 O Estudo de Caso**

### **3.2.1 A Biblioteca Central da UFSC**

A Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, foi criada pela Lei 3849 de 1960, por meio da integração das Faculdades de Direito, Ciências Econômicas, Farmácia, Odontologia, Medicina, Filosofia, Serviço Social e Escola de Engenharia Industrial. Sua instalação efetiva deu-se a partir de 1962 (Universidade...Biblioteca Universitária, 1993). A Figura 6 apresenta a posição da Biblioteca Central na Estrutura Organizacional da UFSC.

A partir da Reforma Universitária, em 1968, foi implantado o Campus Universitário, possibilitando a gradativa transferência das antigas faculdades e demais cursos existentes por ocasião da criação da UFSC para o Bairro da Trindade, na Cidade de Florianópolis. A consolidação do Campus Universitário possibilitou o surgimento de uma Biblioteca Central para reunir os acervos dispersos nas Bibliotecas isoladas dessas faculdades e cursos e melhorar condições de

# UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

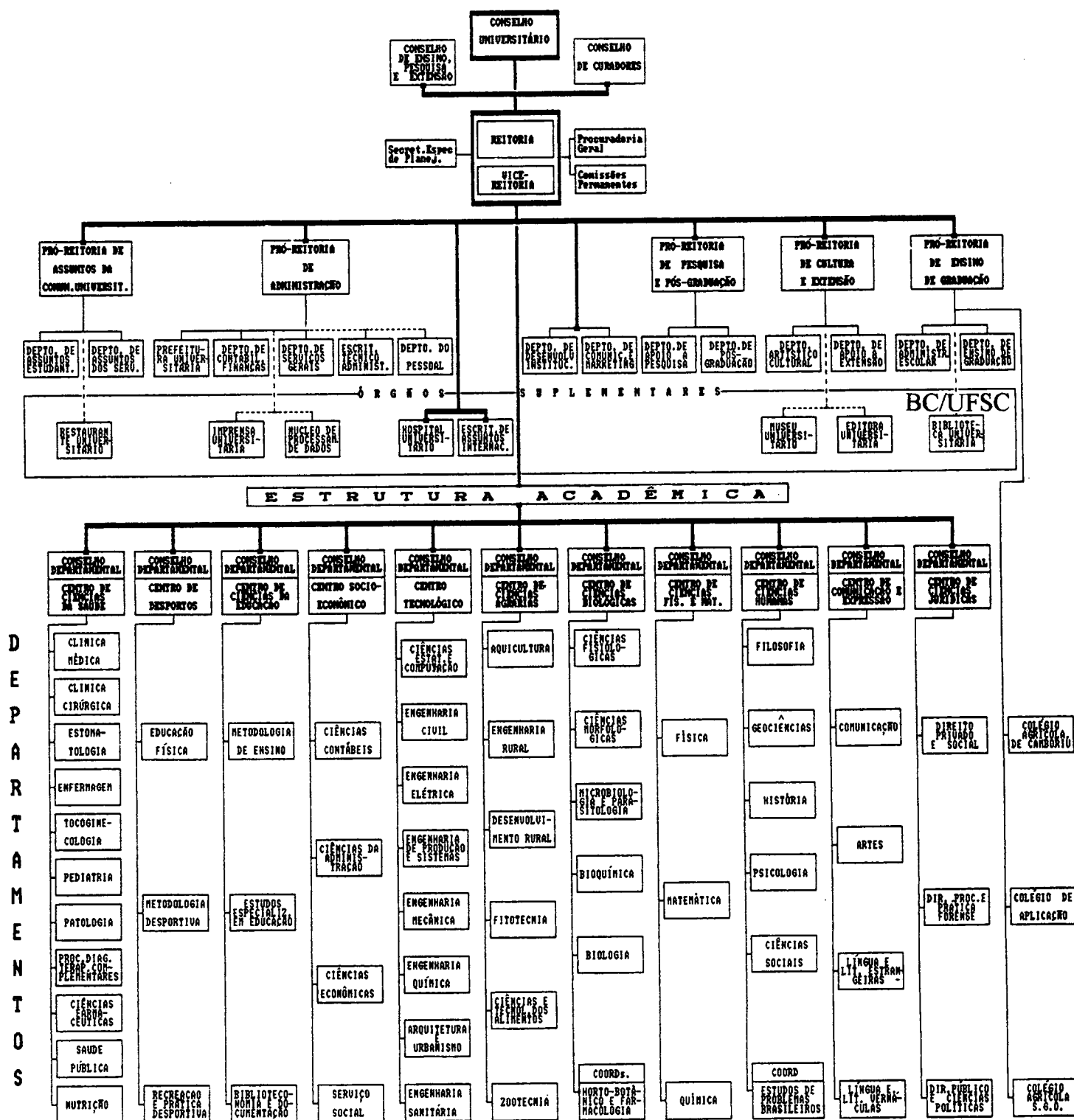


Figura 6 : Posição da Biblioteca Central na Estrutura Organizacional da UFSC

prestação de serviços e de otimização do uso da informação pela Comunidade Universitária.

O prédio da Biblioteca Central, iniciado em 1972, foi inaugurado em 10 de maio de 1976, no Campus Universitário, com 5.540 m<sup>2</sup>. O crescimento da Biblioteca Central foi progressivo, sendo que, a partir de 1977, foram centralizados os acervos das Bibliotecas isoladas, excetuando-se alguns acervos das que iriam requerer condições especiais de funcionamento (Biblioteca do Colégio de Aplicação e Biblioteca do Centro de Ciências da Saúde, localizada no Hospital Universitário), ou dos acervos das Bibliotecas cujas unidades de ensino não seriam transferidas para o Campus Universitário (Bibliotecas do Centro de Ciências Agrárias e dos Colégios Agrícolas de Camboriú e Araquari).

A partir de 1978, consolida-se a fase inicial de instalação da Biblioteca Central no novo prédio. A partir de 1979, mais onze bacharéis em biblioteconomia foram contratados. O Organograma atual pode ser observado na Figura 7.

A partir de 1981, mais duas Bibliotecas Setoriais passaram a fazer parte da Biblioteca Central: a Biblioteca do Centro de Ciências Físicas e Matemáticas (1982) e a Biblioteca do Centro de Ciências da Educação (1987).

Hoje, esse conjunto, conhecido por BU/UFSC, forma o Sistema de Bibliotecas da UFSC e é composto pelas seguintes Bibliotecas:

- Biblioteca Central: Núcleo central e coordenador técnico-administrativo do sistema;
- Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Agrárias - CCA;
- Biblioteca Setorial do Centro de Ciências da Saúde, Odontologia - CCS;
- Biblioteca Setorial do Centro de Ciências da Saúde, Medicina - HU;
- Biblioteca Setorial do Centro de Ciências da Educação - CED;
- Biblioteca Setorial do Centro de Ciências Físicas e Matemáticas - CFM;

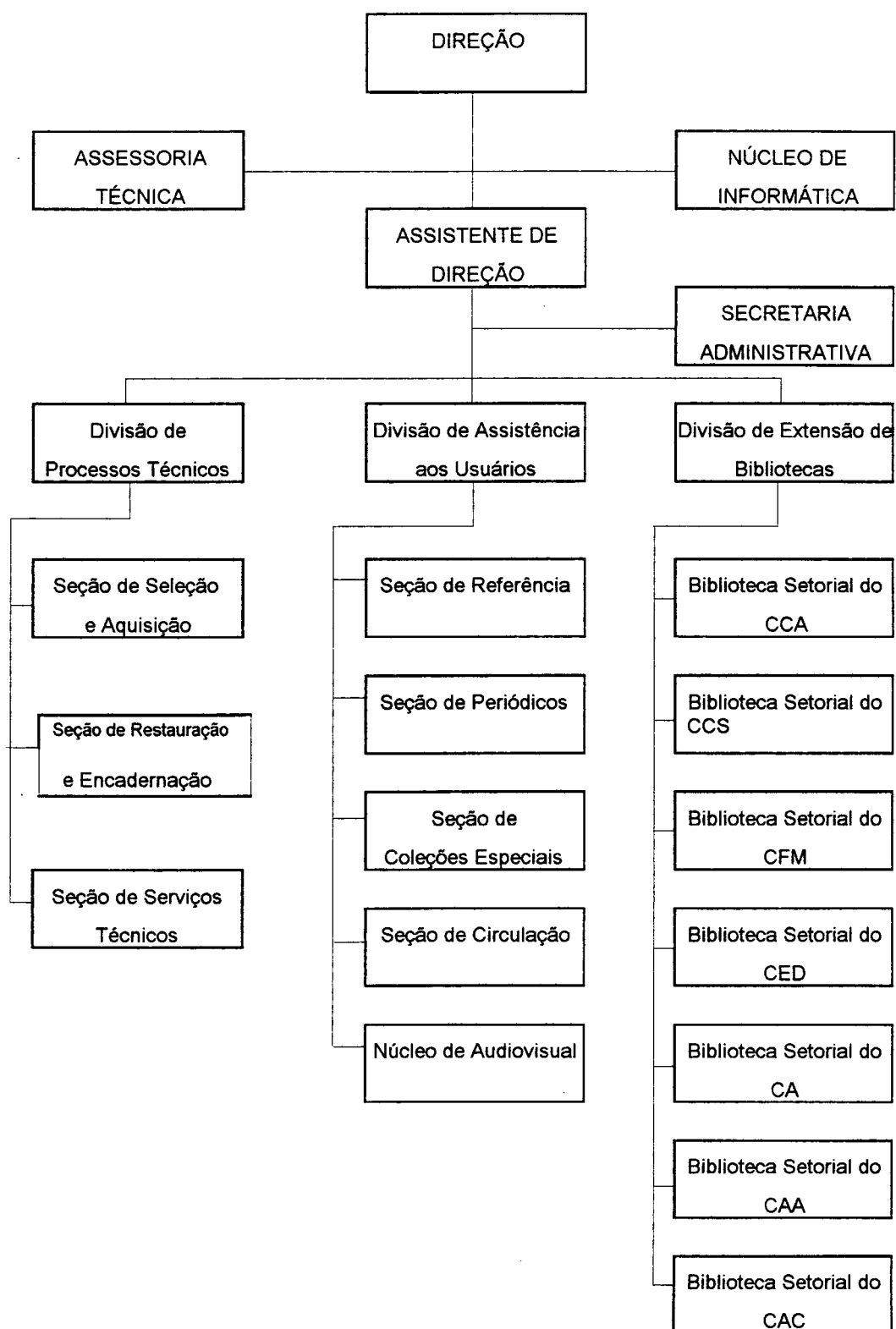


Figura 7: Organograma atual da Biblioteca Central - BC/UFSC

- Biblioteca Setorial do Colégio de Aplicação - CA;
- Biblioteca Setorial do Colégio Agrícola de Araquari - CAA;
- Biblioteca Setorial do Colégio Agrícola de Camboriú - CAC.

Ao longo dos anos essa estrutura tornou-se mais complexa, novos serviços passaram a ser oferecidos, novas atividades foram criadas, devido, principalmente à adoção de novas tecnologias, como o uso do computador e das redes de comunicação. Além disso, devido ao crescimento e surgimento de novos cursos, as verbas destinadas pelo Governo para a aquisição de literatura aumentaram e muitos projetos encabeçados pelos centros de ensino, departamentos, professores e alunos, passaram a aproveitar esse espaço para solicitar aquisição de literatura.

Como consequência, Bibliotecas setoriais foram sendo criadas pelos Centros com o objetivo de resguardar o material para que ele não se perdesse em meio ao processo técnico da Biblioteca Central. Um exemplo disso é a demora com que os livros comprados ou doados são colocados à disposição do usuário da Biblioteca. Um livro chega a demorar até 6 meses, desde sua aquisição até a prateleira totalmente processado, consequência esta relacionada ao não acompanhamento de recursos humanos em (quantidade e qualificação) em comparação ao crescimento bibliográfico da BC. A Figura 8 mostra o total de pessoal ao longo dos anos.

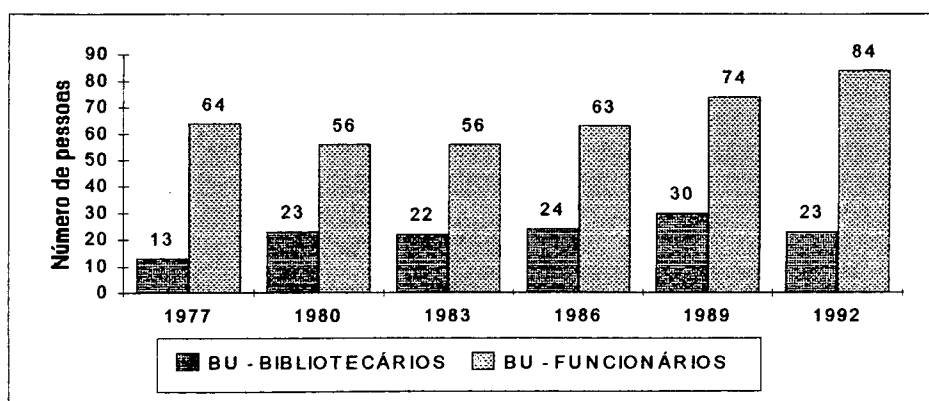


Figura 8: Quadro de Pessoal da BC UFSC ao longo dos anos

Fonte: Adaptação de transparência,  
Universidade Federal de Santa Catarina. Biblioteca Universitária, 1995

Devido a essa deficiência de recursos humanos (falta de comprometimento com as atividades desenvolvidas e os serviços prestados) somada à falta de uma gestão adequada dos recursos disponíveis (mais autoritária e menos participativa), a Biblioteca Central passou a ter uma imagem menos favorecida perante a comunidade universitária.

Em meio a esses problemas, assume, em 1992, uma nova gestão na Biblioteca Central, cujo objetivo básico era promover melhorias e aproximar a diretoria com todos os funcionários, diminuindo a barreira existente entre eles até então. Apesar de não se tratar de uma gestão totalmente participativa, passou-se a ouvir gradativamente os funcionários e procurar compreendê-los em seus problemas.

Note-se que em 1993, foi realizado o primeiro Planejamento Estratégico da BC, parte do Planejamento Estratégico da UFSC, com um total de 19 técnicos envolvidos nos trabalhos. (Universidade Federal de Santa Catarina. Secretaria Especial de Planejamento, 1993)

A missão definida na ocasião foi a de “prestar serviços de informações para dar suporte ao ensino, à pesquisa, à extensão e à administração da UFSC”. E, dentre as ameaças apontadas para concretizar essa missão, já figuravam questões de pessoal como os baixos salários, a pouca oferta de recursos humanos adequados e a falta de recursos financeiros para treinamento.

Para resolver essas ameaças, foram apontados 10 problemas estratégicos, dos quais foram selecionados 5, na seguinte ordem de prioridade:

- 1º : como melhorar a Qualidade da informação?
- 2º : como melhorar a infraestrutura da BC?
- 3º : como implementar uma política de recursos humanos?
- 4º : como captar mais recursos?
- 5º : como melhorar a comunicação interna?

Pode-se observar que, dos problemas selecionados, três deles trazem a questão dos recursos humanos( 1º, 3º, 5º), o que caracteriza a importância desse fator para a Biblioteca Central na visão da Diretoria e do quadro técnico. Para “solucionar” esses problemas, muitas estratégias foram sugeridas, sendo que, em relação ao 3º problema, foram as seguintes: diagnóstico dos problemas de recursos humanos, criar programas de treinamento específicos para cada atividade, participação em eventos da área, melhor aproveitamento das potencialidades dos servidores, remanejar pessoal para minimizar o desvio de função, ampliar o quadro de pessoal da BC.

A definição dessas estratégias, foi relevante a medida que auxiliou a direção da BC a buscar meios para colocá-las em prática.

Uma das primeiras atitudes foi a substituição e remanejamento de alguns quadros de chefias de Divisão, visto a discordância entre a filosofia de gestão da atual direção e os antigos métodos utilizados. Nesses ajustes, foram buscados profissionais em outros Estados que tinham interesse numa transferência, já que a contratação de pessoal não era possível. Apesar de se buscarem profissionais bibliotecários para transferência, entrevistas foram realizadas, juntamente com análise do *curriculum*, até a escolha do profissional mais adequado. Uma assessoria da Direção também foi efetivada (o posto existia, mas sem um integrante do cargo), para auxiliar nas tomadas de decisão e na divisão de atividades de direção. A Direção da BC passou a contar com uma assessoria e chefias de Divisão já com mestrado, fato este que não ocorria na BC.

Em 1994, como parte do Planejamento Estratégico da UFSC para o mesmo ano (Universidade Federal de Santa Catarina. Secretaria Especial de Planejamento. Coordenadoria de Planejamento, 1994, folha 22), a Direção da Biblioteca Central, através da Pró-Reitoria de Ensino de Graduação à qual está vinculada, incluiu, como ações para responder à “questão estratégica de melhoria do ensino na UFSC”,

algumas estratégias entre as quais figurou a redefinição quantitativa e qualitativa do quadro de pessoal da BC.

Foi a partir desse momento que a assessoria de Direção, não conhecendo a realidade do quadro de funcionários, fez um levantamento para identificar a situação atual em que se encontrava a Biblioteca, fazendo uma comparação entre a estrutura formal e a estrutura real.

Desse trabalho resultou um relatório cujas principais conclusões incluem:

- existência de problemas diários em relação aos recursos humanos em termos qualitativos e quantitativos;
- a definição do Sistema de Bibliotecas denominado BC, não tem muita clareza. O sistema é, não raras vezes, confundido com a Biblioteca Central. O termo BC que designa o Sistema é usado tanto para este como para a Biblioteca Central; e
- necessidade de uma redefinição da estrutura organizacional, estudo de cargos e funções, proposta para definição de cargos e funções, estudo dos fluxos de serviços, propostas de novos fluxos, proposta de quadro funcional, necessidades de treinamento, aperfeiçoamento e atualização regulares, e, humanização do trabalho.

Nesse relatório, são descritas as estruturas das Divisões existentes na BC, tanto no organograma formal, quanto na situação real (aquela que funciona na prática), com os respectivos quadros de pessoal. Um esboço de uma nova estrutura é proposto. Mas, tendo em vista a complexidade do tema, bem como o tempo que ele demandaria para os atuais recursos humanos da BC, a direção optou por procurar, na Universidade, profissionais que pudessem desenvolver um trabalho semelhante capaz de detalhar e checar as conclusões a que chegou o relatório citado, com vistas a implementar algumas das estratégias propostas no planejamento de 1994.



Realizou-se em novembro de 1994 (Cunha et al., 1994) o “Planejamento Estratégico da Biblioteca Central da Universidade Federal de Santa Catarina” para o ano de 1995. Nesse planejamento foram identificados:

- *Análise do mandato.* Esta etapa teve por objeto de estudo o Regimento Interno da Biblioteca Central, Títulos I e II, aprovado pela Portaria n. 1015/GR/85, de 15/10/85. Foram indicados diversos pontos que deveriam ser alterados e/ou atualizados. Em maio de 1995, a Diretoria reuniu-se com os consultores e, juntos, definiram um novo regimento interno.
- *Análise dos "Stakeholders".* Foram escolhidos os três grupos de influência mais relevantes. São eles (em ordem de importância): 1º - Usuários; 2º - Governo Federal; 3º - Instituições de Fomento.
- *Definição da missão.* Definiu-se como Missão "Prestar serviços de informação para o desenvolvimento das atividades de ensino, pesquisa, extensão e administração da UFSC".
- *Análise Interna.* O *ponto forte* mais focado foi a informatização e os *pontos fracos* mais focados foram relacionados ao pessoal (quantidade e Qualidade), a estrutura organizacional e o atendimento ao público (um novo organograma também foi elaborado para posterior aprovação junto à UFSC).

Nesse Planejamento, foram definidas 7 questões estratégicas, destacadas na Figura 9.

Novamente a questão de recursos humanos figura como uma das prioridades.

No.	QUESTÕES ESTRATÉGICAS
01	Como obter recursos financeiros?
02	Como ter um quadro de pessoal adequado (quantidade e Qualidade) e motivado?
03	Como reestruturar a BC de modo a garantir: a) Continuidade dos Projetos b) Uso dos softwares/BC c) Satisfação do Usuário
04	Como desenvolver as coleções?
05	Como ampliar o uso das novas tecnologias de informação para todo o sistema de Bibliotecas?
06	Como melhorar a imagem da BC?
07	Como sensibilizar a administração superior para a importância da BC e aumentar nossa autonomia administrativa?

Figura 9 - Questões estratégicas priorizadas, da mais importante (01) para a menos importante (07).

Como pode ser visto, o resultado desse planejamento, bem mais pontual do que o realizado em 1993, mostra a transformação pela qual vem passando a Biblioteca Central em busca de melhorias. Nesse processo, destaca-se também que o Planejamento Estratégico para o ano de 1995, foi específico para a BC, com uma participação bem mais representativa, contando com o apoio nesse processo de 39 profissionais - mais do que o dobro do planejamento anterior - entre técnicos, bibliotecários, chefias e Direção.

No início de 1995, uma reunião com todos os funcionários, especificou ainda mais os resultados do planejamento estratégico realizado em 1994. Nela, cada Divisão apontou o seu planejamento para o ano de 1995.

Mas sabendo que somente o conhecimento e opinião do quadro técnico não é suficiente, e que é necessário incluir o nível operacional quando a intenção é promover a participação e motivação das pessoas, foi realizada uma segunda etapa

que era ouvir a população do Sistema de Bibliotecas (Central e Setoriais), objetivando pormenorizar e conhecer ainda mais os pontos positivos, as insatisfações, os problemas internos e sugestões , para promover melhorias.

O trabalho aqui apresentado é fruto da análise das entrevistas realizadas junto à Biblioteca Central da UFSC.

### **3.3 Especificação do Problema**

Tendo em vista a necessidade de se conhecer a motivação dos recursos humanos da BC/UFSC atualmente, bem como de identificar os fatores que provocam a satisfação no trabalho (responsáveis pela motivação) e os fatores que provocam insatisfação no trabalho (responsáveis pela desmotivação), bem como a sua relação com a Qualidade dos serviços prestados ao usuário, propõe-se a realização deste estudo de caso, ressaltando as palavras de Triviños (1995) quando afirma que as teorias são desenvolvidas a partir da prática.

É nesse sentido que o conhecimento da realidade para o presente estudo baseou-se na perspectiva dos funcionários da BC/UFSC, pois são eles quem conhecem, na prática, os fatores que os deixam satisfeitos ou insatisfeitos.

O estudo de caso também teve como meta, verificar a validade prática das teorias envolvendo a questão da motivação e suas implicações para a Qualidade.

Em termos gerais, o problema é *Qualidade a partir dos recursos humanos*.

### 3.3.1 Questões de pesquisa

As questões de pesquisa representam o que se deseja esclarecer no estudo. São orientadoras do trabalho e partem das idéias colocadas na formulação do problema e dos objetivos da investigação (Triviños, 1995).

Foram definidas as seguintes questões para o presente estudo:

- Quais os fatores que provocam satisfação e insatisfação nas duas áreas vitais da BC/UFSC?
- Quais as diferenças existentes entre os fatores de satisfação e insatisfação apontados nas duas áreas vitais da BC/UFSC?
- Quais as implicações da satisfação no trabalho para a Qualidade Total na BC/UFSC?
- Quais as implicações da insatisfação no trabalho para a Qualidade Total na BC/UFSC?

### 3.3.2 As variáveis

As variáveis são características observáveis de um fenômeno.

Nas pesquisas quantitativas, as variáveis devem ser medidas, ao passo que em pesquisas qualitativas, as variáveis são descritas (Triviños, 1995).

As questões de pesquisa do presente estudo são constituídas pelas seguintes variáveis:

1. **fatores que provocam satisfação:** fatores motivadores descritos pela teoria de Herzberg
2. **fatores que provocam insatisfação:** fatores de higiene descritos pela teoria de Herzberg

### **3.4 População e Sujeitos do Estudo**

A população do presente estudo inclui todos os funcionários da BC/UFSC. Os sujeitos do estudo, entretanto, compreendem os funcionários das duas áreas vitais: DAU e DPT, registrados na estrutura da UFSC, ou seja, servidores públicos.

Dentre os sujeitos, encontravam-se desde chefias de divisão e seção, até auxiliares e contínuos. Todos foram entrevistados pessoalmente, independente de cargo, função ou nível de instrução.

Os funcionários ligados à limpeza do prédio não foram entrevistados por fazerem parte de um serviço terceirizado.

### **3.5 Procedimentos do Estudo**

Avisados acerca dos objetivos do estudo através da Direção da BC/UFSC, mediante comunicados internos e reuniões, passou-se à realização das entrevistas junto aos funcionários das duas áreas.

Raras foram as situações em que os funcionários negaram-se a cooperar com o presente estudo, não sendo, portanto, significativo. Resta salientar que a exceção deveu-se à preocupação do funcionário com uma possível perseguição ou vigilância, para posterior punição, por parte da Direção. Alguns funcionários não foram entrevistados por estarem em férias ou em licença durante o período de entrevistas.

As entrevistas foram realizadas de fevereiro a julho de 1995, sendo que a todo momento passava-se um *feedback* das impressões obtidas pela mestranda e das

insatisfações mais freqüentes para a Direção e chefias de Divisão, com vistas à efetivação de pequenas melhorias.

Marcadas com antecedência, ou não, realizadas no local de trabalho ou fora dele, as entrevistas transcorreram num clima bastante amistoso e otimista por parte dos funcionários, gerando certa expectativa em relação ao resultado final.

No momento das entrevistas, era ressaltado novamente o objetivo do trabalho, que, em linhas gerais, constituía-se em coletar informações para realizar melhorias no trabalho, bem como a importância da sinceridade das opiniões na identificação da realidade existente.

Em média, as entrevistas levaram de 10 a 40 minutos, de acordo com o nível de instrução e as características dos entrevistados (pessimista ou otimista; chefia ou auxiliar; alto nível de instrução ou semi-analfabeto, etc.)

Entrevistou-se primeiramente os funcionários ligados à DAU, tendo em vista que os funcionários da DPT, tiram férias no período que compreende dezembro a fevereiro, o que prejudicaria o andamento da coleta de dados. Outro fator que contribuiu para a seleção primeira da DAU, foi que à época das entrevistas a divisão estava sob nova chefia, vinda de uma outra instituição, e que necessitava conhecer a realidade da área à qual estava chefiando.

### **3.6 Coleta e Análise dos Dados**

Inicialmente foi realizada uma revisão bibliográfica na literatura nacional e estrangeira, em diversos formatos (livros, teses, artigos, etc.), cobrindo os temas gestão da Qualidade Total e motivação, que mais tarde foram afunilados para o ambiente de Bibliotecas.

A coleta de dados foi realizada mediante um roteiro de questões com perguntas abertas acompanhada de entrevista pessoal semi-estruturada, cujas respostas foram anotadas pela mestrand. A pesquisa espontânea constou das seguintes questões:

1. Nível de instrução
2. Cargo para o qual foi contratado e como está registrado formalmente à UFSC
3. Função que exerce atualmente
4. Fatores que provocam satisfação no trabalho
5. Fatores que provocam insatisfação no trabalho

Para atender aos objetivos específicos do presente estudo, o instrumento de coleta de dados buscou coletar informações que possibilitassem:

- Descrever a população de pesquisa; selecionar e caracterizar as áreas vitais para recorte do estudo, enfatizando as características e aspectos diferenciais das opiniões coletadas.
- Descrever e analisar os motivos de satisfação e insatisfação dos funcionários das áreas vitais da Biblioteca.
- Identificar os fatores de satisfação e insatisfação mais citados pelos funcionários.
- Comparar os fatores de satisfação e insatisfação das áreas vitais, ressaltando suas diferenças.

A análise dos dados consistiu em recombinação (Yin, 1984) das evidências coletadas, para compreender, esclarecer, validar ou refutar os objetivos iniciais do estudo. Foi feita a comparação com o referencial teórico. Esta etapa foi a que maior tempo dispendeu do pesquisador tendo em vista o tratamento dos dados subjetivos coletados.

A apresentação e análise dos dados, realizados simultaneamente, são objeto do capítulo a seguir.

## **4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS**

Neste capítulo são apresentados os dados coletados através de entrevistas semi-estruturadas, realizadas com os funcionários lotados nas duas áreas consideradas vitais para a Biblioteca Central da UFSC (Divisão de Processos Técnicos - DPT e Divisão de Assistência aos Usuários - DAU).

Os dados apresentados estão divididos em três partes: inicialmente, traça-se um perfil dos funcionários entrevistados atuantes nas duas áreas vitais, considerando-se os aspectos relativos ao nível de instrução, cargo (registro formal) e função exercida atualmente. A seguir, são analisadas as opiniões dos funcionários de cada área quanto aos fatores que provocam satisfação e insatisfação no trabalho. Por fim, com o objetivo de dar uma visão geral dos aspectos identificados através das entrevistas pessoais *in loco*, é apresentada uma análise comparativa das duas áreas, com ênfase nas diferenças encontradas entre elas.

### **4.1 Perfil das Áreas Vitais da BC/UFSC**

#### **4.1.1 Divisão de Processos Técnicos - DPT**

De acordo com o regimento interno vigente, a Divisão de Processos Técnicos (DPT), tem por objetivos planejar, coordenar, supervisionar e dirigir as seções de Seleção e Aquisição, Serviços Técnicos e Restauração e Encadernação.

A Figura 10 mostra que, dos 32 (trinta e dois) funcionários alocados na DPT, 30 (trinta) foram entrevistados, correspondendo a 94% do total.



Apenas dois funcionários não participaram da pesquisa, visto que estavam em licença no período em que as entrevistas foram realizadas.

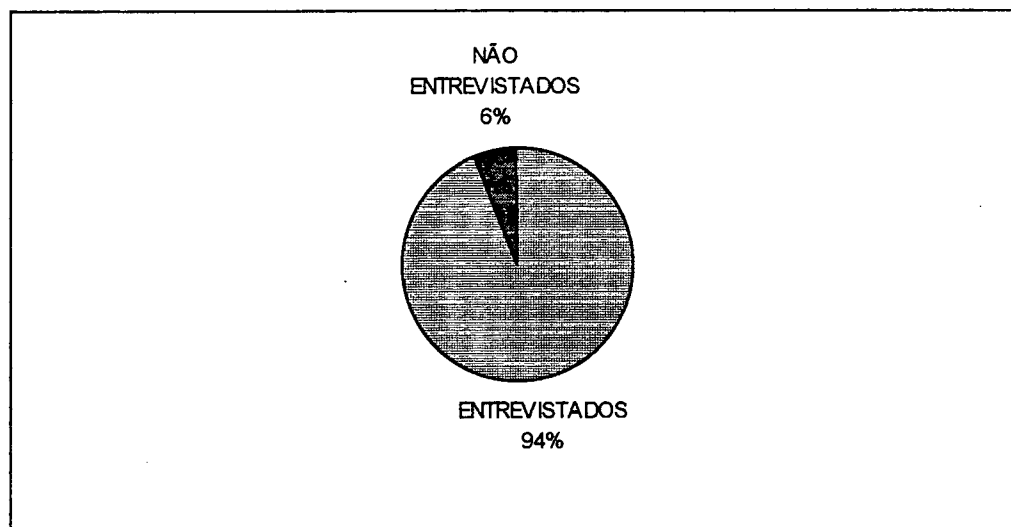


Figura 10 - Percentual de funcionários entrevistados e não entrevistados na Divisão de Processos Técnicos - DPT

Através da Figura 11 é possível constatar a existência de um percentual elevado de funcionários com nível superior, representando mais da metade do quadro de pessoal da DPT (57%).

Os bacharéis em Biblioteconomia são os que, no conjunto da formação, mais atuam na DPT, tendo em vista que a atividade realizada nessa área, constitui-se basicamente de catalogação e classificação, que exigem curso superior em Biblioteconomia.

Os cargos de Bibliotecários (Figura 12) correspondem àqueles que possuem o curso superior em Biblioteconomia, o que parece demonstrar a não existência de desvio entre a formação, o cargo e o salário recebido por parte desses profissionais.

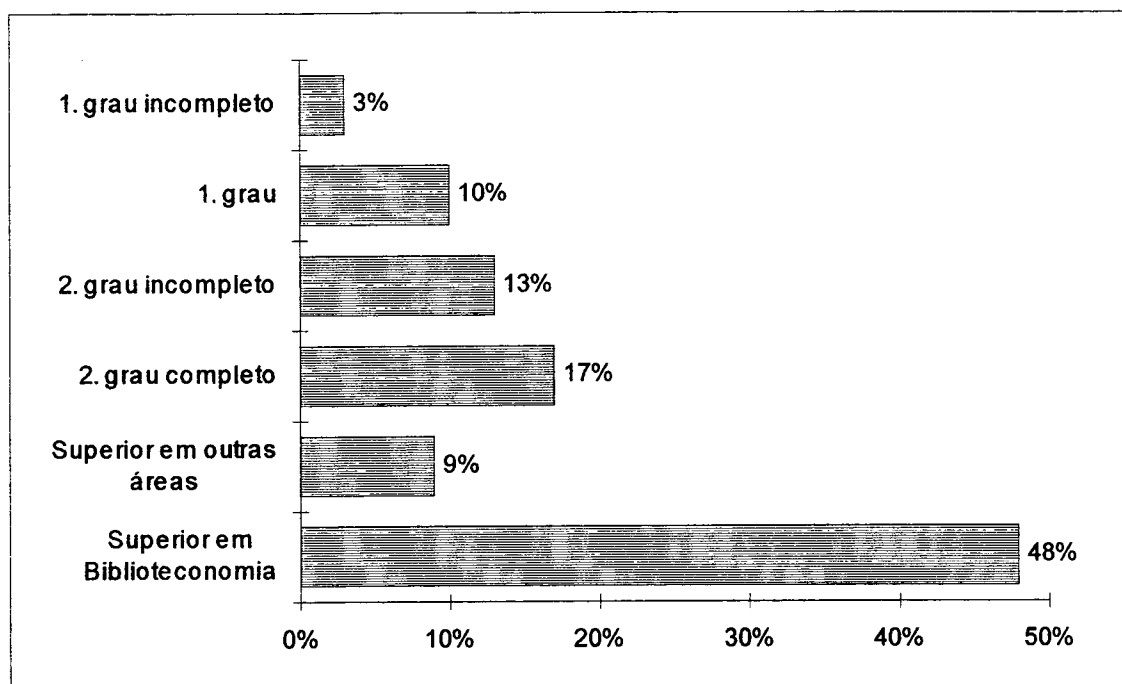


Figura 11 - Nível de Instrução dos Funcionários Atuentes na  
Divisão de Processos Técnicos - DPT

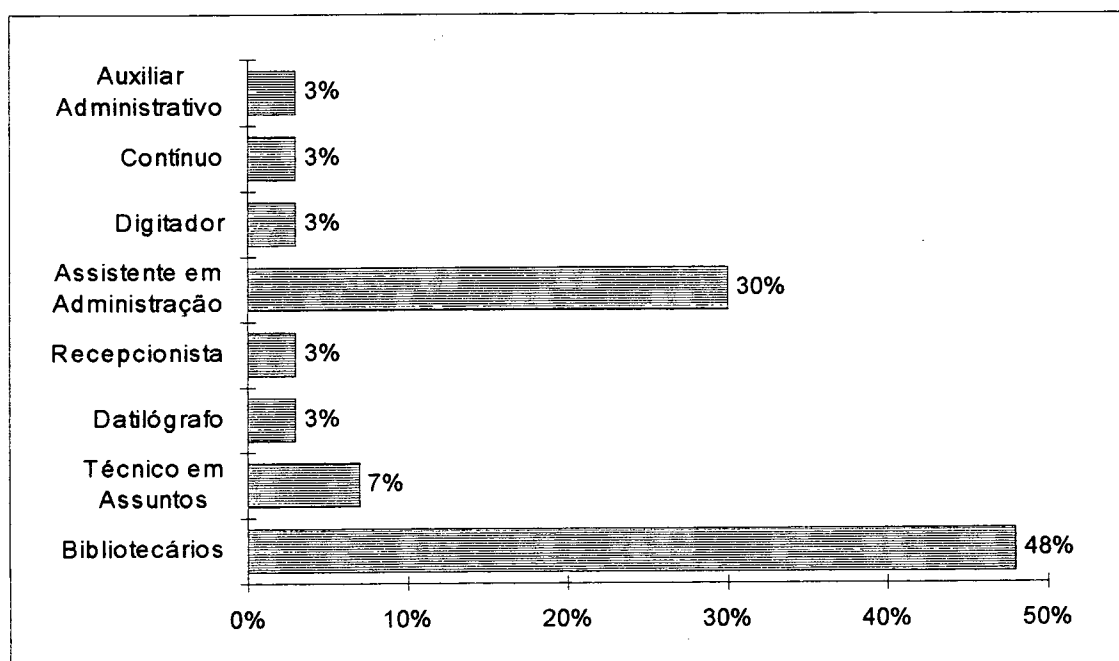


Figura 12 - Cargos da Divisão de Processos Técnicos - DPT

Ao observar a Figura 13, torna-se necessário esclarecer que as funções realizadas pela Seção de Restauração e Encadernação estão atualmente sob a coordenação da Divisão de Assistência aos Usuários (DAU), o que resultou na apresentação e análise dos dados em conjunto com os dados da DAU. Cabe ainda ressaltar que, apesar de existir formalmente na estrutura, a função de seleção é realizada atualmente pela Direção da BC/UFSC, não contando com um funcionário específico para essa atividade na DPT.

Catalogadores e Classificadores formam o conjunto das principais funções exercidas na DPT.

Os catalogadores consultam o sistema BIBLIODATA-CALCO (Programa informatizado utilizado para catalogação de materiais em Bibliotecas e que possibilita a cooperação dos dados), preenchem uma planilha com os dados de catalogação (autor, título, edição, local, editora, data, paginação, etc.) que serão utilizadas para inserção dos dados no sistema, e que produzirão as fichas para os catálogos, as etiquetas para localização dos livros na estante, os bolsos para o empréstimo, entre outros.

As atividades realizadas pelos classificadores compreendem a análise do material, busca de terminologias, controle do vocabulário, anotação do código no material e indexação. Essas etapas são realizadas para cada livro adquirido e tem como objetivo final agrupar assuntos semelhantes e facilitar a sua localização na estante.

Mesmo possuindo um quadro de pessoal bastante qualificado, a DPT possui poucos cargos de auxiliares (3%) responsáveis por atividades operacionais. Mas, quando observa-se o número de funcionários que exercem funções de auxiliares, este número chega a 33%, o que parece demonstrar que 30% dos funcionários estão desempenhando funções diferentes daquelas para as quais possuem o cargo.

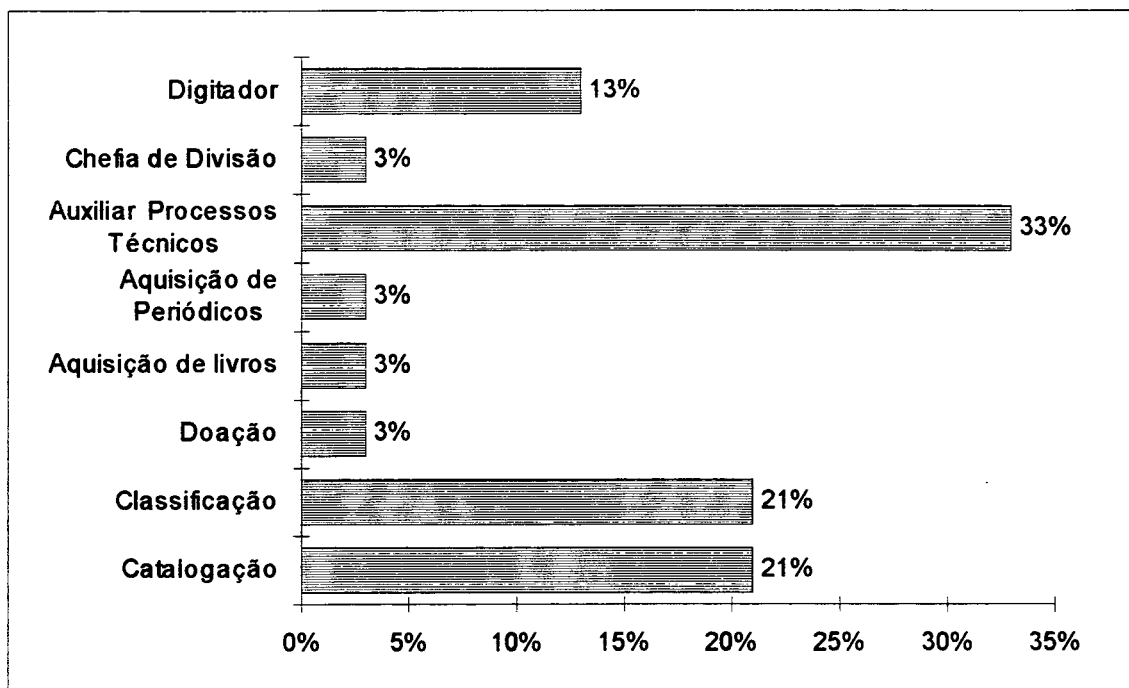


Figura 13 - Funções exercidas atualmente na Divisão de Processos Técnicos - DPT

A função de Digitador representa 13% do total de funções. Isso acontece porque os bibliotecários, devido a uma infraestrutura ainda não disponível, repassam suas planilhas manuais com os dados dos materiais registrados, classificados e catalogados, para digitadores efetuarem a digitação e impressão de relatórios para posterior conferência por parte dos bibliotecários. Ressalta-se que digitadores e bibliotecários trabalham em salas distantes umas das outras.

Os dados apresentados em relação à DPT podem ser assim resumidos:

- o maior percentual de cargos constitui-se de Bibliotecários
- nível de instrução elevado

#### 4.1.2 Divisão de Assistência aos Usuários - DAU

De acordo com o regimento atual, a Divisão de Assistência aos Usuários - DAU tem por objetivos planejar, coordenar, supervisionar e dirigir os serviços de referência, empréstimo domiciliar, comutação bibliográfica, periódicos, coleções especiais (obras sobre Santa Catarina, obras de autores catarinenses, legislação, teses, dissertações, entre outras), coleção audiovisual (salas de projeção e acervo de fitas de vídeo) e tem, ainda, como atribuições a promoção de cursos de treinamento no uso dos recursos informacionais e pesquisa bibliográfica para a comunidade universitária, divulgando os serviços oferecidos na Biblioteca Universitária, além de orientar os estágios dos alunos de Biblioteconomia. Em todas essas atividades está implícito o contato direto com os usuários.

Ressalta-se que foram incluídos aqui os dados referentes à Seção de Restauração e Encadernação, por estar atualmente sob a supervisão da DAU.

A Figura 14 mostra que, dos 60 (sessenta) funcionários ligados à DAU, 58 (cinquenta e oito) foram entrevistados, perfazendo 97% do total. Apenas um funcionário recusou-se a colaborar com a pesquisa e um estava em licença no período em que as entrevistas foram realizadas.

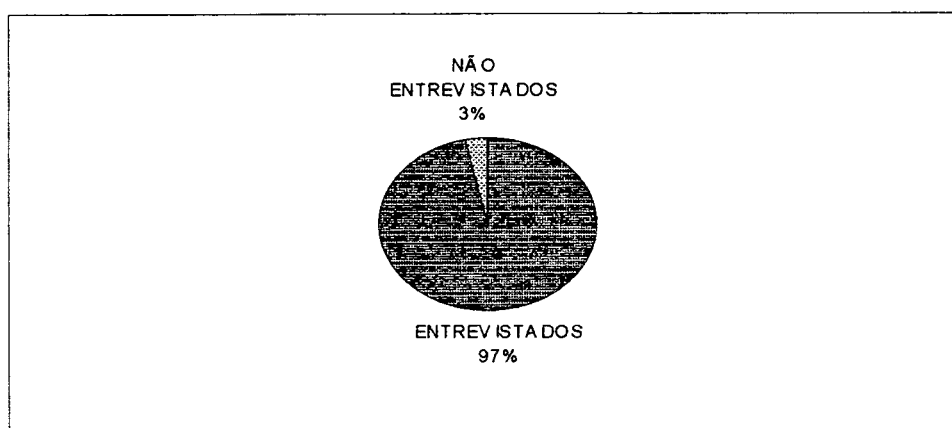


Figura 14 - Percentual de Funcionários Entrevistados e Não Entrevistados na Divisão de Assistência aos Usuários - DAU

A Figura 15 apresenta um quadro de pessoal formado na sua maioria por funcionários com baixo nível de instrução. Dos 54% de funcionários que possuem até o 2º grau, mais da metade possui nível de instrução até o 1º grau e, destes, 17% possui 1º grau incompleto. Considerando-se que esta área atua atendimento ao público como “*linha de frente*”, esse quadro não condiz com a relevância desta sobre as demais áreas da Biblioteca Universitária. Segundo Figueiredo (1979, p.10) “*há necessidade de pessoal de alto nível, a fim de poder existir uma oportunidade de comunicação entre os usuários e aqueles que pretendem ser os intérpretes da coleção, para que ela [a Biblioteca] possa ser utilizada de maneira eficiente*”.

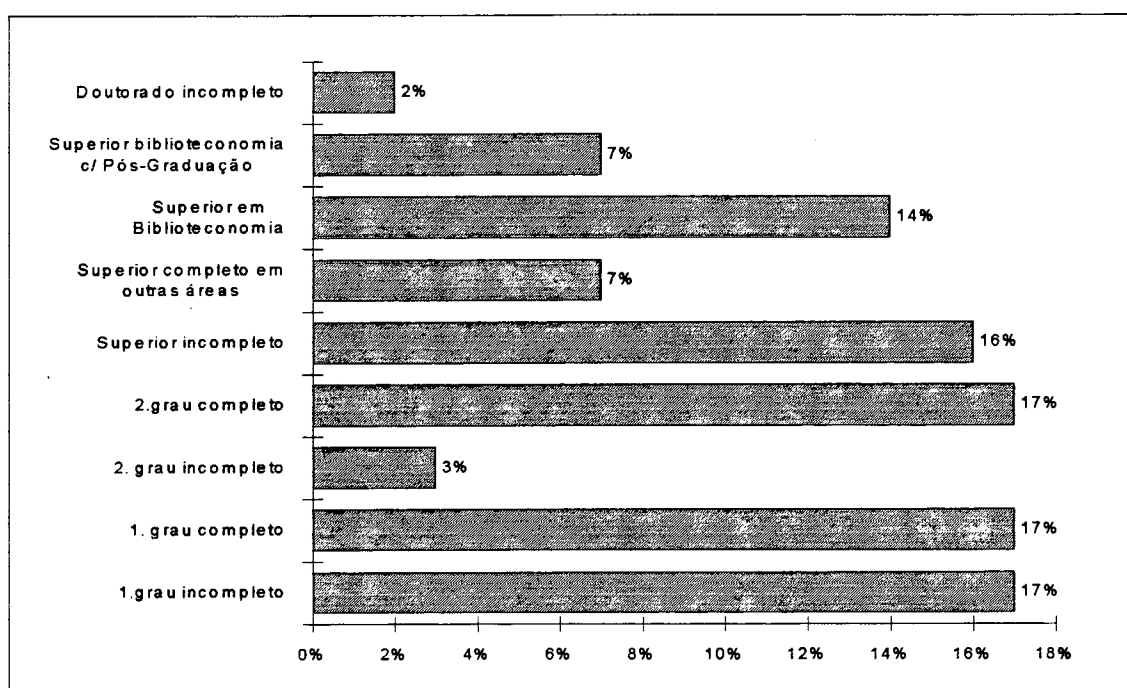


Figura 15 - Nível de instrução dos funcionários da  
Divisão de Assistência aos Usuários - DAU

A Figura 16 permite constatar que 16% de funcionários ligados à DAU possuem o cargo de Bibliotecário. Por outro lado, a Figura 15 mostra que 14% dos funcionários possuem nível superior em Biblioteconomia e 7% possuem nível superior em Biblioteconomia e pós-graduação, perfazendo 21%. Observa-se então que 5% já são bibliotecários formados mas ainda não estão registrados no respectivo cargo.

A Figura 17 mostra que as funções de bibliotecário, chefia de setor e chefia de divisão, correspondem a 17% do total da Divisão, o que significa que 1% destes, apesar de não possuírem o cargo de bibliotecário exercem funções como tal, mas com remuneração inferior.

A análise dos dados sobre o perfil da DAU possibilita verificar que a realidade encontrada assemelha-se ao quadro das Bibliotecas Universitárias na América Latina, que apresenta como um dos obstáculos para a concretização dos seus objetivos a falta de pessoal técnico e administrativo, em número necessário para o desempenho cabal dos serviços (Gelfand citado por Figueiredo, 1979, p.15).

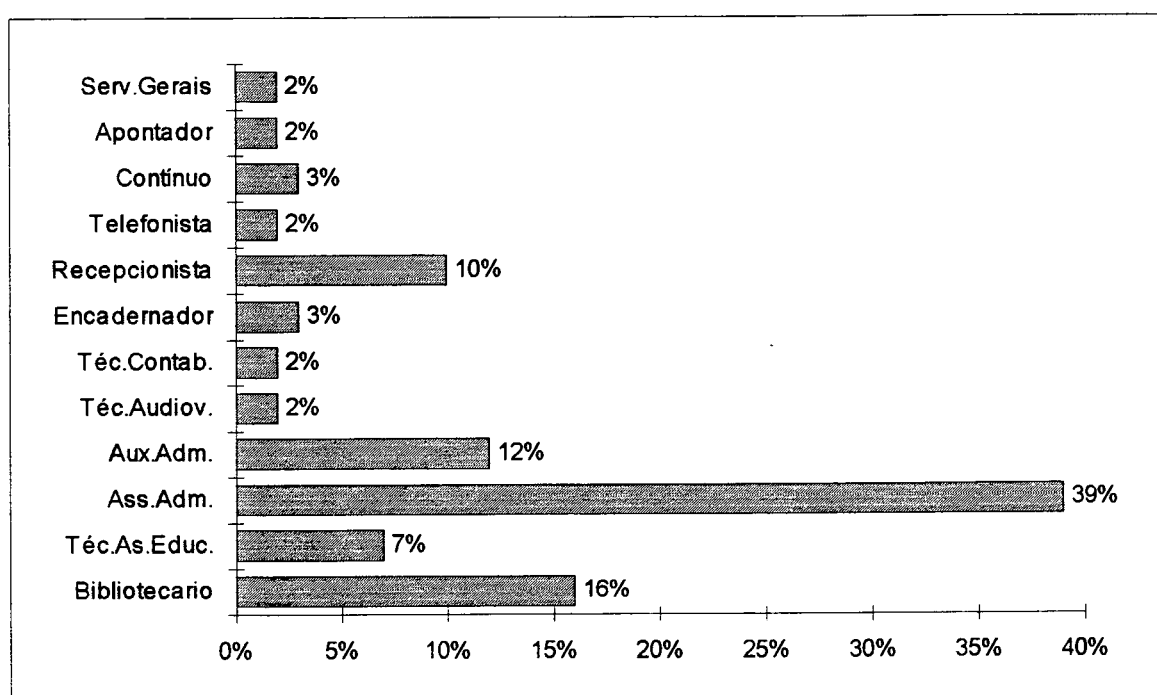


Figura 16 - Cargos da Divisão de Assistência aos Usuários - DAU

Os demais cargos existentes na Divisão são, em grande parte, Assistentes em Administração (39%), Auxiliares em Administração (12%) e Recepcionistas (10%), além de outros cargos, como Apontador, Telefonista, Contínuo, etc., sendo que muitos deles não exercem função correspondente ao cargo. Mesmo com 39% de cargos de Assistentes em Administração, cargos estes de nível médio, grande parte

dos funcionários não possui 2º grau, o que faz com que exerçam funções inferiores ao cargo, por não possuírem as qualificações exigidas.

Analisando-se as Figuras 16 e 17, observa-se que o cargo de Digitador não aparece no quadro de pessoal desta Divisão, o que sugere que essa função está diluída nas demais. Através das entrevistas foi possível constatar a sobrecarga de trabalho em algumas funções, especialmente as de Bibliotecário e Chefia. Essa constatação emanou de comentários do tipo: *“algumas das tarefas executadas desperdiçam a mão-de-obra qualificada”*; *“executo atividades de chefia e atividades operacionais ligadas à área devido à falta de pessoal”*; *“as atividades acumulam devido à falta de pessoal”*. Esses comentários reforçam a afirmação de Miranda quando diz: *“consumidos nas tarefas burocráticas(...), os bibliotecários e funcionários não dispõem de tempo para as mais elevadas tarefas da orientação ao leitor e da avaliação de serviços, para não falar de planejamento das atividades”* (1980, p.32).

Na Figura 17, pode-se visualizar as funções exercidas na DAU. A análise das entrevistas permitiu identificar funcionários exercendo as mesmas funções, com nível de instrução e cargos diferenciados. Esse fato foi observado junto aos funcionários que exercem a função de operador de terminal no balcão de empréstimos. As expressões *“desvio de função”* e *“disfunção”* foram citadas com relativa frequência pelos entrevistados. A título de exemplo, os cargos dos funcionários que exercem essa função, incluem Assistente em Administração, Auxiliar Administrativo, Contínuo e Recepcionista. Na seção de encadernação também existem desvios de função. Três funcionários da seção, apesar de exercerem função de Encadernador não têm cargo correspondente na estrutura, sendo que seus cargos atuais são Recepcionista, Contínuo e Serviços Gerais.

O atendimento ao público é realizado por 41% dos entrevistados, sendo que 38% dividem o seu tempo entre atendimento ao público e atividades administrativas



e 3% têm função específica de atendimento ao público. Constatou-se a não inclusão de um bibliotecário nestes 3% que realizam especificamente o atendimento ao público.

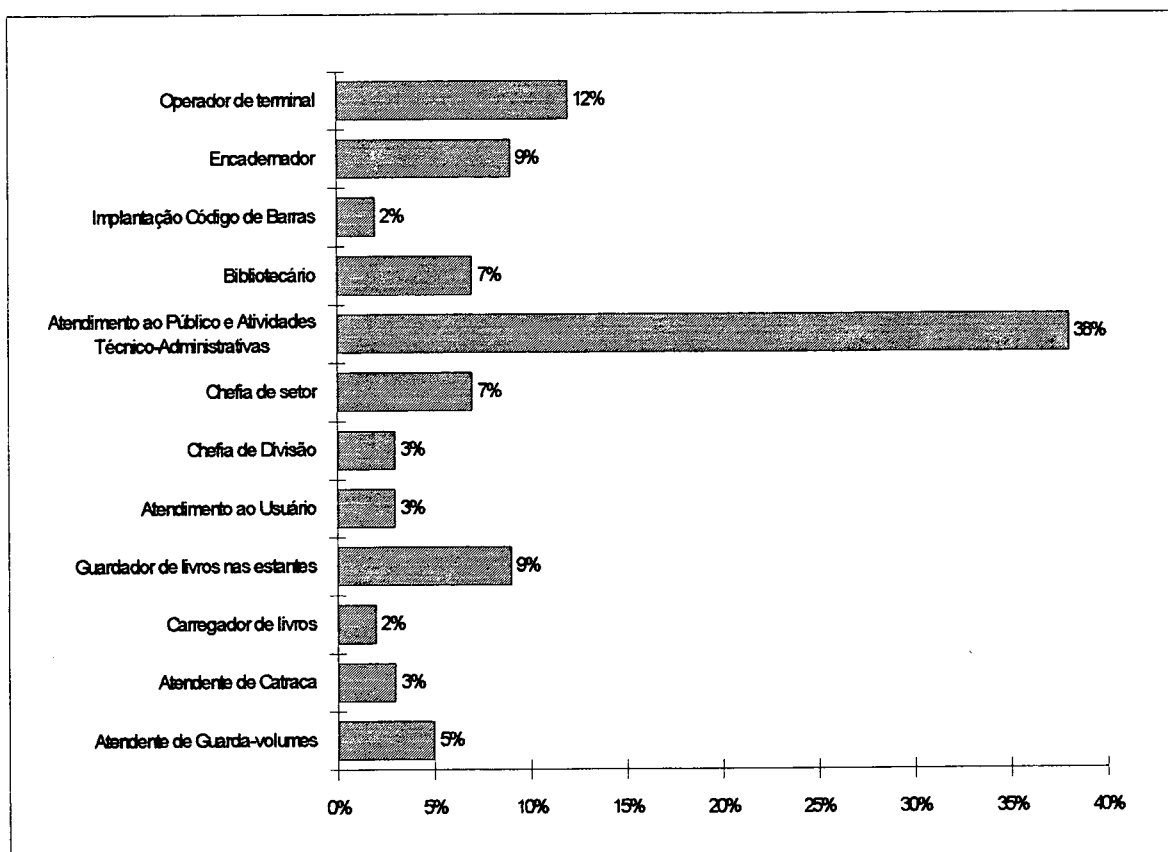


Figura 17 - Funções exercidas pelos funcionários da  
Divisão de Assistência aos Usuários - DAU

Após a apresentação desses dados, pode-se dizer que os funcionários da DAU:

- possuem baixo nível de instrução
- possuem divergências entre o cargo e a função que exercem atualmente

De acordo com as particularidades observadas nas duas áreas vitais da BC/UFSC, estima-se que os dados quanto à satisfação e insatisfação também possuam diferenças.

## 4.2 Fatores de Satisfação e Insatisfação dos Funcionários das Áreas Vitais da BC/UFSC

Os fatores que contribuem para a satisfação e insatisfação dos funcionários da Divisão de Processos Técnicos (DPT) e da Divisão de Assistência aos Usuários foram agrupados de acordo com os fatores de motivação-higiene da teoria de Herzberg (citado por Nakamura, 1994)

Os fatores de motivação foram denominados “*fatores que provocam satisfação*” e os fatores de manutenção/higiene foram denominados “*fatores que provocam insatisfação*”.

Por tratar-se de entrevistas onde os funcionários puderam opinar livremente sobre os assuntos em questão, acrescentou-se à lista de fatores observados nos estudos de Herzberg, o fator usuário, considerando-se a quantidade de opiniões a esse respeito. Esse fator foi incluído na lista dos fatores que provocam satisfação no trabalho, tendo em vista que a razão de existência de uma Biblioteca deve-se aos usuários que a ela recorrem para realizar suas pesquisas.

O quadro com os fatores que provocam satisfação e insatisfação é mostrado a seguir.

<b>FATORES QUE PROVOCAM SATISFAÇÃO (fatores motivadores)</b>	<b>FATORES QUE PROVOCAM INSATISFAÇÃO (fatores de higiene/manutenção)</b>
Reconhecimento	Supervisão Técnica
Realização Profissional	Relações Interpessoais
Possibilidade de Crescimento	Condições de Trabalho
Progresso	Salário
Responsabilidade	Política e Administração
Trabalho em Si	Vida pessoal
Usuário	Status
	Segurança

Durante as entrevistas, os funcionários foram questionados sobre os fatores que os deixavam satisfeitos e insatisfeitos no trabalho. Nesse momento, não foi informado a eles a divisão proposta por Herzberg, com o intuito de detectar suas reais opiniões sobre o assunto. Em consequência, a análise dos dados apresentada a seguir mostra duas listagens: a primeira de fatores que provocam satisfação e a segunda de fatores que provocam insatisfação, sendo que em ambas as listagens os funcionários incluíram tanto fatores motivadores como de higiene/manutenção.

#### **4.2.1 Fatores que provocam satisfação nas áreas vitais da BC/UFSC**

A distribuição das opiniões dos 30 (trinta) entrevistados da DPT totalizaram 43 (quarenta e três) ocorrências. Dos entrevistados, 13% não responderam e 3% consideraram não terem motivos que os deixassem satisfeitos.

Em relação à DAU, as 58 (cinquenta e oito) entrevistas resultaram em 77 ocorrências, sendo que dos entrevistados, 2% optaram por não responder à pergunta e 12% disseram não terem motivos que os deixassem satisfeitos no trabalho. Esse número de ocorrências superior ao número de entrevistados aconteceu porque alguns citaram mais de um fator - alguns citaram até três fatores responsáveis pela satisfação - tanto motivadores como de manutenção-higiene), concordando com a teoria de Herzberg (Chiavenato, 1991, p.110), onde *“uma pessoa pode simultaneamente ter satisfeitas as necessidades motivacionais e higiênicas”*.

Percentualmente, o número de funcionários que não responderam às perguntas foi superior na DAU. Esse resultado pode estar associado ao clima encontrado na área à época das entrevistas, em relação à insatisfação com o fator *“supervisão”*. Esse fator será motivo de análise na seção 4.2.2.

Das ocorrências citadas nas duas áreas, pode-se inferir que os fatores motivadores são percentualmente os que mais incidem sobre a satisfação dos funcionários. Na DPT, das 43 ocorrências, 51,2% referem-se a fatores de motivação (intrínsecos, ou seja, ligados ao próprio trabalho), indicando que estes funcionários são motivados principalmente pela natureza da tarefa e têm uma tolerância grande para com os fatores ambientais. Esforçam-se pela Qualidade, tendem a produzir muito e aproveitam profissionalmente a experiência (Hampton, 1973, p.70). O percentual de ocorrências na DAU assemelha-se à DPT (50,6%), o que torna a Teoria de Herzberg e a afirmação de Hampton válida para as duas áreas.

Por outro lado, cerca da metade das demais ocorrências na DPT (48,8%) e na DAU (49,4%), referem-se a fatores de higiene/manutenção. Para Sacchi Júnior (1982), a ocorrência de carências em determinadas condições de trabalho levam o indivíduo a considerar fatores de higiene/manutenção como motivadores.

Através da Figura 18, pode-se observar que o fator “usuário” é o segundo mais citado como responsável pela satisfação no trabalho dos funcionários da DAU (o primeiro é “relações interpessoais”, que está relativamente associado ao fator “usuário”). As opiniões dos funcionários em relação a esse fator melhor contribuem para a importância desse percentual: *“procuro dar um bom atendimento ao usuário, sabendo que muitas vezes é repetitivo para mim, mas para a pessoa que necessita da orientação é muito importante”; “posso ajudar o usuário e ao mesmo tempo aprender com isso”; “gosto do povo, do contato com o público”; “fico satisfeito quando o usuário fica satisfeito”; “fico satisfeito por auxiliar o usuário a atingir seus objetivos”; “gosto de atender usuário e vê-lo mais satisfeito”; “o próprio usuário é o motivo da minha satisfação no trabalho”; “fico satisfeito pois identifico-me com o público”; “atender bem uma pessoa e resolver o seu problema é gratificante”.*

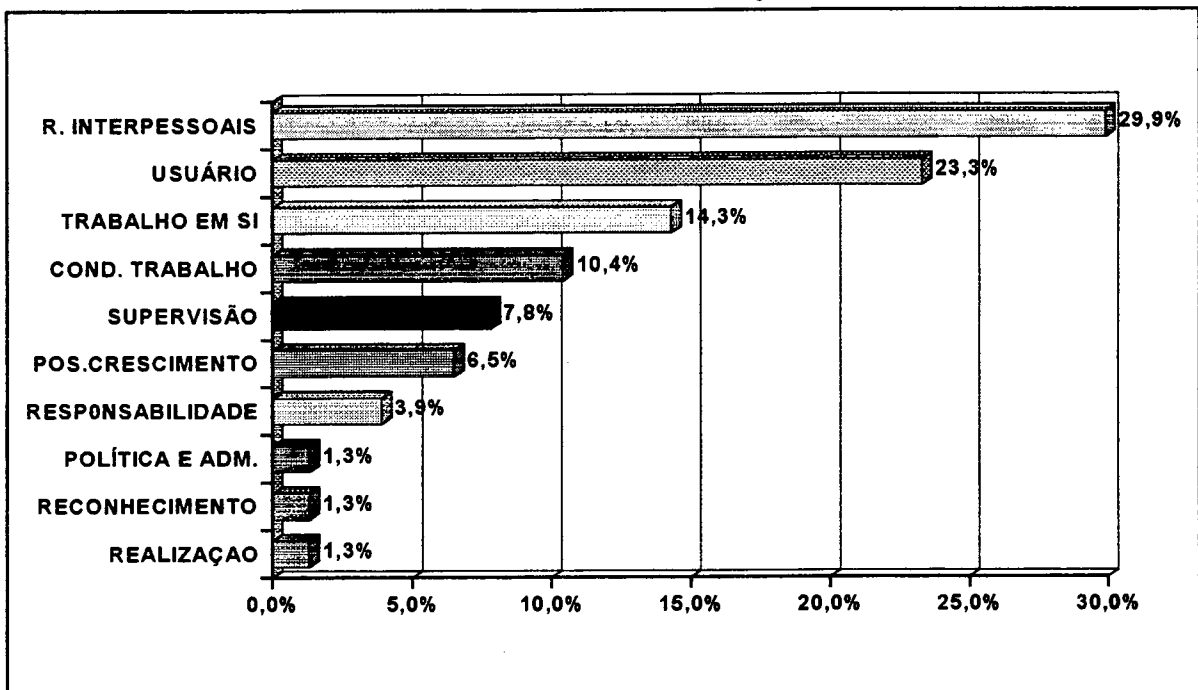
Para a DPT, o fator “usuário” apresenta poucas ocorrências. Isso pode estar associado à falta de contato com o usuário final. Os contatos da DPT são, em sua maioria com os fornecedores e clientes internos, que remetem os livros para serem classificados ou catalogados, ou, ainda, para correção de etiquetas e fichas dos catálogos. Durante as entrevistas foi possível perceber que o contato com o usuário ocorre em alguns momentos: a seção de catalogação elabora catalogação-na-fonte (ficha catalográfica que será impressa na publicação quando esta for editada) de revistas, livros, etc. para a comunidade universitária; a seção de aquisição de periódicos emite relatórios de assinaturas específicos para os usuários; a seção de aquisição de livros recebe sugestões dos usuários (professores, alunos, etc.) em relação a novas aquisições.

Por outro lado, a razão de existência da Biblioteca é o usuário, o que significa dizer que em quaisquer atividades da Biblioteca é esse o fim último a que se almeja. Entretanto, poucos são os que têm a visão global dos objetivos da Biblioteca.

A Figura 18 possibilita identificar o fator “trabalho em si” como aquele que mais contribui para a satisfação das pessoas na DPT. Esse fator apresentou maior ocorrência por parte daqueles que exercem funções de catalogadores e classificadores. Pode-se afirmar que na DPT, um relativo percentual está exercendo a função escolhida.

A satisfação com o trabalho também pode estar relacionada ao recebimento de retroalimentação, onde o existe uma avaliação do progresso e a possibilidade de melhoria. Para Guiot ([1993], p.5), as pessoas são mais propensas de sentir uma satisfação no trabalho quando a sua tarefa forma um todo onde sua contribuição pessoal é claramente visível.

## FATORES DE SATISFAÇÃO NA DAU



## FATORES DE SATISFAÇÃO NA DPT

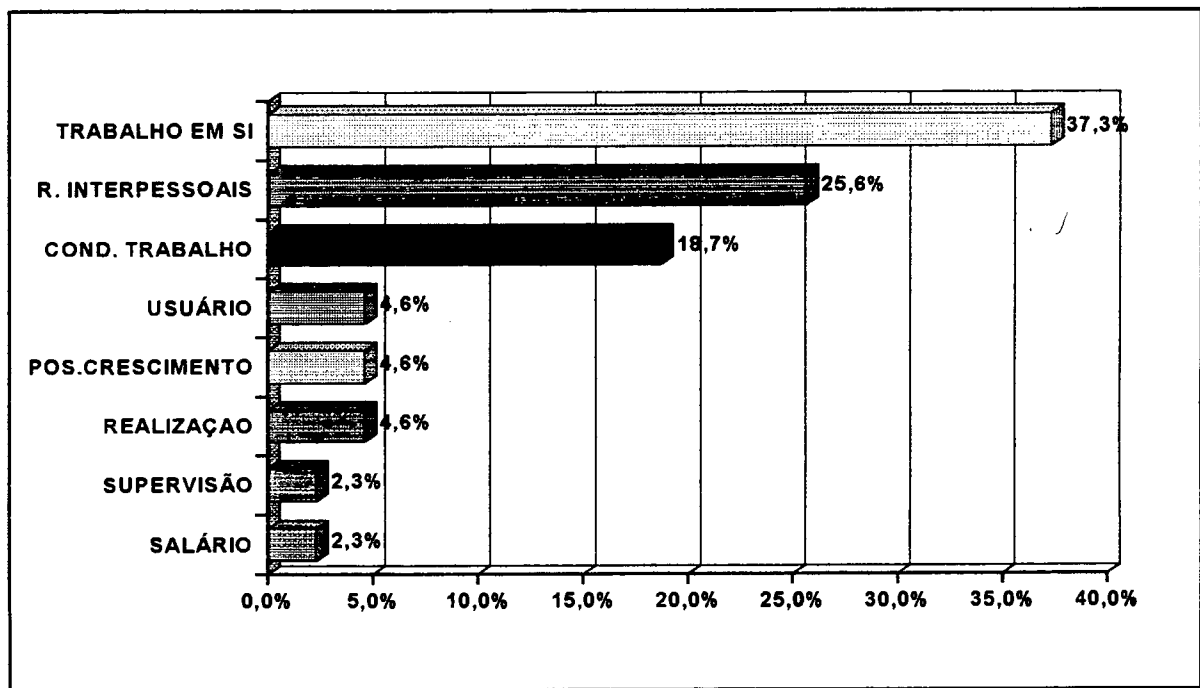


Figura 18 - Fatores que Provocam Satisfação nas Áreas Vitais da BC/UFSC

Algumas opiniões que exemplificam essa situação: “*fico satisfeito por fazer um trabalho em que vejo o resultado final*”; “*fico satisfeito com o resultado final do meu trabalho*”.

Segundo Allan (1992, p.118) é no trabalho que se pode obter as recompensas mais positivas e efetivas. Para os funcionários da DAU, o fator “*trabalho em si*” contribui relativamente menos para a satisfação. Parece estar associado a esse resultado o fator de “*realização*”. O número de ocorrências com o fator de “*realização*” mostra que são poucos os funcionários que se motivam realizando as suas tarefas (Allan, 1992, p.117). Na DPT, o fator “*realização*” apresenta um percentual maior de ocorrências, o que parece apontar uma das primeiras diferenças entre essas duas áreas.

O fator “*responsabilidade*” é citado apenas pelos funcionários da DAU. Uma das opiniões dos funcionários exemplifica essas ocorrências: “*o principal motivo da minha satisfação no trabalho é a responsabilidade da função que exerço*” (atendente na catraca, exercendo tarefas de revista de bolsas e conferência de materiais que saem da Biblioteca sob empréstimo).

Não houve ocorrências quanto ao fator “*progresso*”. Esse resultado parece indicar que os funcionários das duas áreas não têm perspectivas de mudança profissional na organização com vistas à mudança de “*status*” (Herzberg citado por Nakamura, 1994, p.63), pois necessitam prestar concurso público para exercerem funções mais elevadas, concurso esse que não se realiza há algum tempo.

O fator “*possibilidade de crescimento*”, ou seja, a capacidade de superar a própria habilidade individual e aprender novas técnicas (Herzberg citado por Nakamura, 1994), têm pouca influência sobre a satisfação no trabalho, tanto na DAU como na DPT. Algumas citações dos funcionários parecem estar

associadas ao crescimento pessoal: “acompanhamento da evolução das coisas”; “ganho conhecimento”.

A “realização” profissional é responsável pelo menor número de ocorrências de fatores motivadores na DAU, enquanto que na DPT, esse é percentualmente mais citado, mas também em número reduzido, comparado aos demais fatores. As opiniões da DPT refletem uma escolha profissional, tendo em vista que a exigência para exercer os cargos de catalogadores e classificadores é a graduação em Biblioteconomia: “foi a profissão que escolhi” ; “realizo-me executando as tarefas”.

Quanto ao fator “reconhecimento do desempenho”, Allan (1992, p.117) afirma que

*“conseguir executar uma tarefa faz parte da motivação, mas ser notado executando-a e ganhar um muito obrigado, representa a coroação do esforço. Por outro lado, quando uma pessoa executa uma tarefa e não recebe um agradecimento, isso cria uma desmotivação, podendo até surgir a idéia ‘se isso é tudo o que eu ganho, vou parar de me esforçar’ ”.*

Os fatores de manutenção-higiene também são responsáveis pela satisfação no trabalho. As “relações interpessoais” apresenta o maior número de ocorrências de fatores de higiene-manutenção para as duas áreas vitais da BC/UFSC. Quanto à DPT, esse fator pode estar associado ao contato muito próximo com os colegas de trabalho da área. Outro aspecto ligado a esse fator e observado durante as entrevistas: ao catalogarem ou classificarem as obras, os bibliotecários tiram suas dúvidas com seus parceiros; devido ao trabalho técnico, necessitam de paradas mais seguidas nas atividades (sua jornada de trabalho é de oito horas numa função que exige principalmente a escrita) o que resulta num bate-papo e fortalecimento das relações.



Para a DAU, o fator “*relações interpessoais*” representa não somente o contato com os colegas de todas as áreas da BC, mas principalmente em relação ao usuário. Isto fica claro a medida que pôde-se constatar durante as entrevistas o alto grau de contato existente com os usuários.

O número reduzido de ocorrências quanto aos fatores “*política e administração*” e “*salário*”, confirma a teoria de Herzberg (citado por Nakamura, 1994), mostrando que tais fatores não contribuem para a satisfação no trabalho nas áreas vitais da BC/UFSC.

Por outro lado, as ocorrências em favor das “*condições de trabalho*” nas duas áreas, parecem estar mais relacionadas ao ambiente amigável com os funcionários do que à realidade física de ambas. Na DPT, o espaço físico é reduzido, com poucas divisórias e faltam equipamentos. Por outro lado, a realização das entrevistas *in loco*, possibilitou constatar que, apesar de trabalharem num ambiente pequeno, com espaço reduzido para se movimentarem, os funcionários estão mais próximos e isso os deixa satisfeitos. Para os funcionários da DAU, o fator “*condições de trabalho*” têm menos influência na satisfação no trabalho. Isso parece estar associado à atual parcela de investimento tecnológico nessa área, que apesar de ainda estar abaixo das expectativas de muitos funcionários, é maior do que o investimento na DPT.

O fator “*supervisão*”, terceiro mais citado pela DAU, é mais citado nessa área do que na DPT. Os atuais acontecimentos observados na DAU, incluem a mudança de chefias nas seções na DAU, resultado de transferências internas e externas de chefias. Segundo as opiniões dos funcionários, essas trocas estão sendo positivas, a medida que trazem pessoas com experiência em outras Bibliotecas, com pós-graduação e com idéias novas para a BC.

Em relação aos funcionários que não responderam às perguntas, a DPT apresentou maior ocorrência. Sob este aspecto, Monteiro (1991, p.95) complementa que *“os funcionários temem opinar, pois os problemas geram discussões e exigem que decisões sejam tomadas. Os servidores temem ser indicados como responsáveis ou considerados criadores de caso”*.

Apesar de percentualmente reduzido, alguns funcionários disseram não ter motivos que os deixassem satisfeitos no trabalho. Esse resultado, mais acentuado na DAU, parece estar associado ao nível de instrução e à proximidade da aposentadoria de alguns funcionários que demonstraram não terem perspectivas de melhorias e nem de continuidade na BC/UFSC.

#### **4.2.2 Fatores que provocam insatisfação nas áreas vitais da BC/UFSC**

A distribuição das opiniões dos 30 (trinta) entrevistados da DPT sobre os fatores que provocam insatisfação no trabalho totalizaram 34 (trinta e quatro) ocorrências, sendo que 10% não responderam e 17% dos entrevistados disseram não ter motivos que os deixassem insatisfeitos. Na DAU, os 58 (cinquenta e oito) resultaram em 72 (setenta e duas) ocorrências. Do total de entrevistados da DAU, 3% optaram por não responder à pergunta e 10% disseram não ter motivos no trabalho que os deixem insatisfeitos. A Figura 19 apresenta a distribuição dos dados coletados.

Quanto aos fatores que incidem sobre a insatisfação dos funcionários, constata-se que na DPT, 79,4% são representados por fatores de higiene e 20,6% por fatores motivadores, enquanto na DAU, os fatores de higiene correspondem a 76,4% e os motivadores a 23,6%, comprovando que os fatores

de higiene são os que mais contribuem para a insatisfação dos funcionários em ambas as áreas.

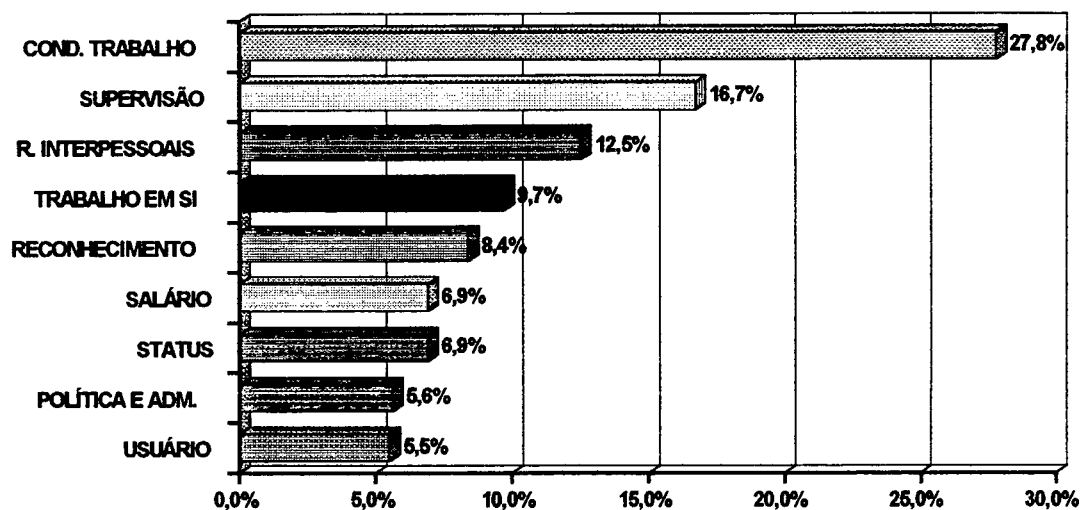
Em relação aos fatores que provocam insatisfação, Allan (1992., p.113) afirma que “*quando uma pessoa está infeliz, vai transmitindo o nervosismo aos que estão por perto dela até contagiar todos do departamento*”. Na DPT e na DAU, a insatisfação é provocada pelos fatores mostrados na Figura 19.

Na DAU, um pequeno percentual de ocorrências apontou como fator de insatisfação no trabalho o “*usuário*”. A análise das entrevistas identificou que os funcionários que citaram esse fator estão ligados à seção de periódicos. Estes disseram não gostar de trabalhar com o público, que os usuários são mal educados, não respeitando as normas da Biblioteca. Constatou-se que durante o período em que as entrevistas foram realizadas, a chefia da seção de periódicos foi substituída. Para efeitos desta pesquisa, realizou-se entrevista somente com a chefia atual, pois a anterior foi transferida para outra área, não incluída nas áreas vitais selecionadas para este trabalho.

Do total, o fator “*trabalho em si*” apresenta-se percentualmente mais responsável pela insatisfação no trabalho na DPT do que na DAU. Para a DAU, esse resultado não parece adequado, tendo em vista que os funcionários que citaram esse fator têm contato freqüente com os usuários e podem transmitir para os mesmos essa insatisfação no momento do atendimento. Na DPT, esse resultado parece estar mais associado à realização das atividades técnicas: “*trabalho rotineiro e monótono*” e “*o processo de trabalho é moroso*”.

O fator “*reconhecimento*”, citado somente pelos entrevistados da DAU, é responsável por insatisfações quando, segundo duas opiniões: “*não sou valorizado*”; “*não sou reconhecido profissionalmente*”.

## FATORES DE INSATISFAÇÃO NA DAU



## FATORES DE INSATISFAÇÃO NA DPT

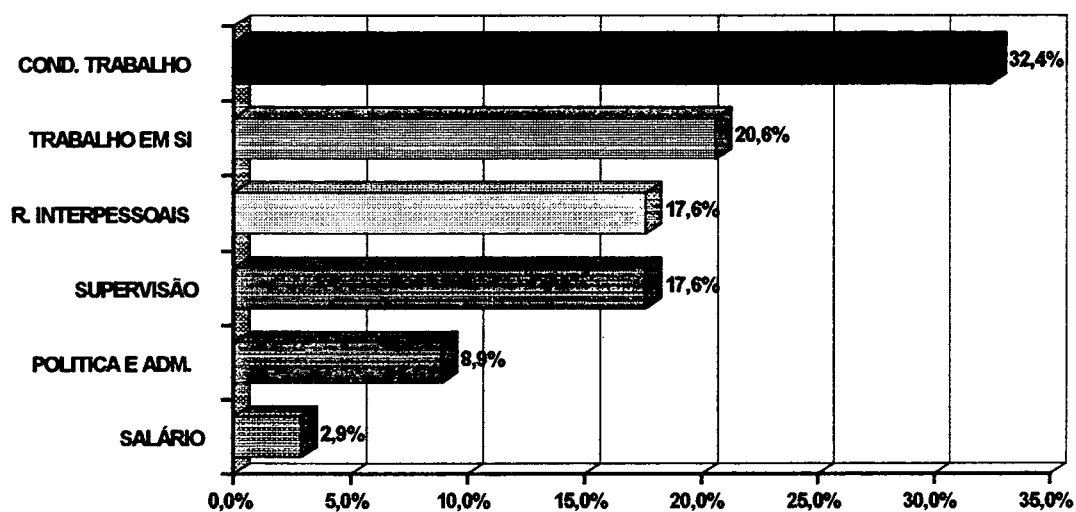


Figura 19 - Fatores que Provocam Insatisfação nas Áreas Vitais da BC/UFSC

Em relação ao “*status*”, citado principalmente pelos que exercem função de encadernadores na DAU, está vinculado aos “*desvios de função*” citados anteriormente.

A Política e Administração da Biblioteca, representa alguma insatisfação para ambas as áreas representando o menos expressivo entre os fatores citados pelas duas áreas. As políticas mal conduzidas, bem como o desconhecimento destas - por falta de comunicação e divulgação junto aos níveis operacionais - foram consideradas motivos de insatisfação pelos funcionários.

Comparando-se o fator “*salário*” com os demais, pode-se perceber a pouca influência deste fator sobre o total das insatisfações descritas pelos funcionários. Parece que esse fator pouco influencia a DAU e a DPT, tendo em vista que os funcionários demonstraram nas entrevistas que esse fator independe das ações da administração da BC/UFSC.

O principal fator de insatisfação existente na DAU, está relacionado às “*condições de trabalho*”. Percentualmente esse fator é mais citado na DAU do que na DPT. As principais insatisfações em relação a esse fator estão relacionadas à falta de equipamentos, falta de pessoal, *layout* inadequado do balcão de empréstimo (em relação aos terminais), entre outras. A falta de pessoal faz com que um mesmo funcionário exerça atividades diferentes (encadernador e atendente da catraca, por exemplo), para cobrir lacunas em outras seções deficientes.

Segundo os funcionários da DPT a insatisfação quanto às “*condições de trabalho*”, são consequência do aparecimento de novos cursos na universidade, do aumento de projetos e do aumento de aquisições de literatura por todos os centros da UFSC, não acompanhado do aumento do número de funcionários e espaço físico da área. Segundo Allan (1992., p.115), “*essas pessoas acham*

*difícil manter o nível de produção quando as condições não são boas*". O que constitui más condições de trabalho depende da pessoa e do serviço. Condições que não permitem silêncio ou espaço físico insuficiente (um escritório sem divisões, por exemplo), fazem com que as pessoas fiquem sempre distraídas e frustradas, causando a desmotivação. As opiniões dos funcionários ilustram a realidade encontrada *in loco*: *"ambiente de trabalho com muito pó e poeira"*; *"mobiliário, equipamentos, ventilação e iluminação inadequados"*; *"não tenho condições de agilizar a atividade devido às deficiências na estrutura física"*; *"ambiente muito cheio"*.

As *"relações interpessoais"* como fator de insatisfação na DPT, podem estar associadas ao ambiente de trabalho, onde parecem existir dificuldades de comunicação entre chefia e funcionários e entre os próprios funcionários. Segundo Allan (1992, p.116),

*"são sempre as pequenas coisas que causam as maiores insatisfações. Os vícios pessoais (fumar, por exemplo) ou frases irritantes repetidos com frequência vão acumulando a desmotivação, dando origem a resmungos e mau humor e fazendo as pessoas passar o tempo todo discutindo o problema em vez de continuar trabalhando"*.

As opiniões dos funcionários da DPT parecem coincidir com a afirmação de Allan: *"as outras pessoas que não gostam da atividade, influenciam negativamente o setor"*; *"dificuldade de comunicação entre colegas do setor"*; *"penso diferente da maioria"*, *"fumaça de cigarro"*; *"as pessoas ficam de fôfocas"*.

Para os funcionários da DAU, as *"relações interpessoais"* têm relativa influência quanto à insatisfação no trabalho. Comparado aos demais fatores, aparece como o terceiro mais citado e reflete opiniões como estas: *"os colegas de trabalho não me respeitam"*; *"os colegas do outro turno não me substituem e preciso esperar, pois senão o setor fica sem ninguém"*.

O fator “*supervisão*”, provoca insatisfação para boa parcela dos funcionários da DPT, juntamente com o fator “*relações interpessoais*”, ocupando o segundo lugar em ocorrências. Os funcionários da DPT citaram “*muita cobrança de produção*”; “*centralização demasiada*”; “*discriminação da chefia para com os funcionários, pois para alguns é cobrado muito e para outros nada*”; “*má comunicação entre chefia e funcionários*”; “*chefia explosiva, sem demonstrar motivos ou razões*”, como os principais fatores que contribuem para a insatisfação no trabalho. Para Guiot ([1993], p.6), “*parece claro que as pessoas apreciam mais o seu superior quando este manifesta um estilo de supervisão do tipo ‘consideração’ ou ‘centrado nos subordinados’, em oposição à ‘estruturação’ ou ‘centrado na produção’*”.

A “*supervisão*” é a segunda maior causa de insatisfação entre as pessoas da DAU, e está refletida numa das opiniões coletadas: “*a chefia fica dando muitas ordens*”. Para as chefias que citaram esse fator, a insatisfação está em coordenar os funcionários, pois estes frequentemente trazem problemas pessoais para o ambiente de trabalho. Para os subordinados, por sua vez, a insatisfação está em que as chefias, ao invés de orientá-los e auxiliá-los no desempenho das atividades, exercem mais a função de controladores e vigilantes.

## **5 DISCUSSÃO DOS DADOS**

O embasamento teórico-empírico apresentado no capítulo 2 procurou mostrar os temas que mais se relacionam com os propósitos deste trabalho, quais sejam, a satisfação e insatisfação dos funcionários da BC/UFSC.

Dentre os temas abordados estão a importância dos recursos humanos para as empresas, a motivação à Qualidade (utilizando como referencial a teoria de Herzberg), as diferenças comportamentais entre indivíduos, grupos e entre setores em um ambiente empresarial; a importância da seleção das áreas críticas de uma empresa para a realização de estudos e implantação de melhorias; os conceitos e teorias da Qualidade em empresas como um todo e em empresas de serviços e suas aplicações práticas em empresas de serviços públicos. Fez parte também do referencial teórico a revisão da literatura sobre os conceitos e aplicações práticas da Qualidade em Bibliotecas.

As considerações apresentadas a seguir concentram-se naquilo que de mais significativo houve e que pudesse estar relacionado diretamente com os resultados obtidos no estudo de caso realizado.

As questões de pesquisa levantadas no capítulo 3 e os dados coletados apresentados no capítulo 4, são comparados a seguir com o referencial teórico do capítulo 2.



## 5.1 Fatores que Provocam Satisfação e Insatisfação nas áreas vitais da BC/UFSC

Através da análise dos dados obtidos quando da realização das entrevistas pode-se caracterizar os fatores responsáveis pela satisfação e insatisfação no trabalho para cada uma das áreas selecionadas para este estudo.

Em relação à DAU, o quadro a seguir aponta, por ordem de prioridade, os fatores que provocam satisfação no trabalho:

<b>FATORES QUE PROVOCAM SATISFAÇÃO NA DIVISÃO DE ASSISTÊNCIA AOS USUÁRIOS - DAU</b>	
<b>NÚMERO DE ORDEM</b>	<b>FATORES</b>
01	Relações interpessoais
02	Usuário
03	Trabalho em si
04	Condições de trabalho
05	Supervisão
06	Possibilidade de crescimento
07	Responsabilidade
08	Realização Reconhecimento Política e Administração

Figura 20 - Fatores que provocam satisfação na  
Divisão de Assistência aos Usuários - DAU

A principal fonte de satisfação apontada (relações interpessoais) revela semelhança de resultados com o trabalho de Wittngslow & Mitcheson (citado por Nakamura, 1994), onde foi constatado um alto nível de ocorrências

favoráveis ao relacionamento interpessoal e ao usuário. Isso pode ter acontecido porque, como afirmam os autores, os recursos humanos vinculados à DAU lidam com o público, desenvolvendo, assim, suas atividades mais satisfeitos do que o pessoal da DPT. Esta satisfação decorre da interação entre as pessoas e os usuários, ocasião em que se processa o *feedback*, resultando na importância do trabalho realizado.

Para os fatores de insatisfação, as respostas apontam a seguinte ordem de prioridade:

<b>FATORES QUE PROVOCAM INSATISFAÇÃO NA DIVISÃO DE ASSISTÊNCIA AOS USUÁRIOS - DAU</b>	
<b>NÚMERO DE ORDEM</b>	<b>FATORES</b>
01	Condições de trabalho
02	Supervisão
03	Relações interpessoais
04	Trabalho em si
05	Reconhecimento
06	Status Salário
07	Usuário Política e Administração

Figura 21 - Fatores que provocam insatisfação na  
Divisão de Assistência aos Usuários - DAU

Indicado como o principal fator de insatisfação, as condições de trabalho da BC/UFSC à época das entrevistas estavam aquém das necessidades dos recursos humanos vinculados à DAU, sendo que a falta de equipamentos, de infra-estrutura, *layout* adequado, entre outros, eram os que mais contribuíam

com esse fator, concordando com o que foi dito no capítulo 2, item 2.3.2.2, sobre a situação das Bibliotecas Universitárias.

Para Gianesi & Corrêa (1994), “*difícilmente um funcionário insatisfeito com as suas condições de trabalho conseguirá, num contato pessoal, transferir um bom nível de serviço ao cliente*”. Esse fato parece demonstrar a carência de ações em relação à esse aspecto junto à DAU.

Quanto à DPT, os fatores de satisfação ficaram assim distribuídos:

<b>FATORES QUE PROVOCAM SATISFAÇÃO NA DIVISÃO DE PROCESSOS TÉCNICOS - DPT</b>	
<b>NÚMERO DE ORDEM</b>	<b>FATORES</b>
01	Trabalho em si
02	Relações interpessoais
03	Condições de trabalho
04	Usuário Possibilidade de crescimento Realização
05	Salário Supervisão

Figura 22 - Fatores que provocam satisfação na  
Divisão de Processos Técnicos - DPT

Estando já satisfeitos com algumas das necessidades mais básicas (Maslow citado por Hersey & Blanchard, 1986), os recursos humanos vinculados à DPT consideram as atividades que eles próprios desenvolvem como as grandes responsáveis pela satisfação no trabalho. Esse resultado assemelha-se às conclusões obtidas por Roussell (1988) ao desenvolver sua pesquisa junto ao pessoal não profissional de uma Biblioteca.

Quanto aos fatores que provocam insatisfação na DPT, a ordem de ocorrência é a seguinte:

<b>FATORES QUE PROVOCAM INSATISFAÇÃO NA DIVISÃO DE PROCESSOS TÉCNICOS - DPT</b>	
<b>NÚMERO DE ORDEM</b>	<b>FATORES</b>
01	Condições de trabalho
02	Trabalho em si
03	Relações interpessoais Supervisão
04	Política e Administração
05	Salário

Figura 23 - Fatores que provocam insatisfação na  
Divisão de Processos Técnicos - DPT

Repete-se aqui a insatisfação dos recursos humanos em relação às condições de trabalho, incluindo espaço físico insuficiente, falta de divisórias, falta de equipamentos para informatização, mobiliário inadequado às atividades ou insuficiente, entre outros.

## **5.2 Aspectos Comparativos dos Fatores de Satisfação e Insatisfação nas Áreas Vitais da BC/UFSC**

A coleta, apresentação e análise dos dados junto às áreas vitais da BC/UFSC, permite apontar as diferenças básicas no perfil das duas áreas vitais:

- **percentual de bibliotecários em cada área:** a DPT possui mais bibliotecários do que a DAU. Mesmo possuindo o dobro dos funcionários da DPT, a DAU conta com somente 16% de bibliotecários, enquanto que a DPT com 48%.
- **nível de instrução:** o nível de instrução apresenta-se mais alto na DPT do que na DAU. Apesar de ser condição básica para a DPT o alto nível de instrução, a DAU, por sua vez, devido ao alto grau de contato com o usuário, também necessita de pessoal especializado (Figueiredo, 1979). Mesmo atuando como linha de frente (Gianesi & Corrêa, 1994), a DAU possui 54% de funcionários com até o 2º grau, sendo que mais da metade destes possui nível de instrução até o 1º grau e, destes, 17% possui 1º grau incompleto.

Os fatores que provocam satisfação nas áreas vitais foram relativamente dispersos em relação aos fatores de motivação e fatores de higiene/manutenção citados.

Uma diferença mínima de percentual apontou os fatores motivadores como os responsáveis pela satisfação no trabalho. Pode-se inferir que, neste caso específico, a teoria de Herzberg (1973) não satisfaz totalmente ao resultado encontrado nas entrevistas, onde ambos os fatores são responsáveis pela satisfação no trabalho, concordando com os resultados obtidos no estudo de Sachi Júnior (1982), onde “a ocorrência de carência em determinadas condições de trabalho levam o indivíduo a considerar os fatores higiênicos como motivadores”.

Por outro lado, a insatisfação dos funcionários das duas áreas é provocada principalmente pelos fatores de higiene/manutenção. Aplicando-se neste caso, a afirmação de Herzberg (1973) quando diz que “*os fatores motivadores contribuem muito pouco para a insatisfação profissional*”.

### **5.2.1 Implicações do subsistema humano e do subsistema técnico para a satisfação no trabalho**

A BC/UFSC pode ser considerada como um empreendimento humano segundo Etzioni (1989) e Chiavenato (1983).

Esse aspecto foi observado logo no início do estudo realizado. Dos 112 funcionários vinculados à estrutura organizacional da Biblioteca - à época das entrevistas - 78,6% destes foram entrevistados, correspondendo à maioria das opiniões dos recursos humanos. Some-se a isso, que este percentual encontra-se distribuído nas duas áreas consideradas vitais à Biblioteca (Harrington, 1993; Rangel, 1994), quais sejam a Divisão de Assistência aos Usuários (DAU) e a Divisão de Processos Técnicos (DPT).

Por outro lado, 50% do total de funcionários da BC/UFSC estão alocados na DAU, configurada como ambiente *on-line* e *front office*, segundo os conceitos de Paladini (1994) e de Ganesi & Corrêa (1994), respectivamente. A DAU, nesse sentido, dá ênfase ao conceito de cliente na Qualidade. É através desta área que os esforços devem ser feitos para captar possíveis alterações nas preferências, hábitos, comportamentos de consumo dos usuários, para repassá-los ao ambiente *in-line*, representado pela (DPT), de forma a adaptar ao menor tempo possível, o processo produtivo à nova realidade do mercado. Isso exigiria habilidades diferenciadas para cada uma das áreas em termos de relacionamento interpessoal: para a DAU, principalmente em relação aos usuários e para a DPT, para lidarem com seus companheiros de trabalho e clientes internos.

Para o estudo de caso realizado, parece estar clara a importância dada aos recursos humanos da Biblioteca, mas principalmente àquele que funciona como o intermediário entre a informação depositada e acessada na Biblioteca e

os usuários desta. Ao complementar com a afirmação de Hanna (1988), pode-se inferir que as pessoas entrevistadas, parte integrante do subsistema social ou humano, são as que mais podem influir nos resultados dos serviços prestados, sendo que os recursos tecnológicos (subsistema técnico), serviriam como suporte no trabalho.

É através dos fatores que provocam satisfação, citados pelos entrevistados, que a importância do subsistema social ou humano sobre o subsistema técnico torna-se mais clara (Hanna, 1988).

Do total de 120 (cento e vinte) ocorrências quanto aos fatores que provocam satisfação, 64,2% destes estão relacionados com o subsistema social (usuário, responsabilidade, progresso, possibilidade de crescimento, realização, reconhecimento, segurança, status, vida pessoal, política e administração, salário, relações interpessoais e supervisão) e 35,8% estão relacionados com o subsistema técnico (trabalho em si e condições de trabalho).

Quando observa-se as duas áreas vitais em separado, constata-se que para a DAU, das 77 (setenta e sete) ocorrências, 75,3% dos fatores estão ligados ao subsistema social e 24,7% relacionados ao subsistema técnico, confirmando ainda mais a afirmação de Hanna (1988) citada anteriormente.

Por outro lado, ao analisar-se os dados da DPT, observa-se uma ligeira desvantagem do subsistema humano, com 44,2% das 43 (quarenta e três) ocorrências e 55,8% para os fatores relacionados ao subsistema técnico, voltando a confirmar a afirmação de Sachi Júnior (1982) e constatando que na DPT o subsistema técnico é o que mais influencia o resultado dos produtos/serviços gerados/prestados por essa área.

### 5.2.2 Relação entre os fatores de satisfação e insatisfação apontados no estudo de caso e a teoria de Maslow

Para o caso estudado (Maslow citado por Hersey & Blanchard, 1986), observa-se que as necessidades fisiológicas são as que menos contribuem para a satisfação das pessoas no trabalho.

De acordo com o número de ocorrências dos fatores que causam satisfação no trabalho, a hierarquia das necessidades descrita por Maslow, ficaria caracterizada para a DAU conforme a Figura 24:

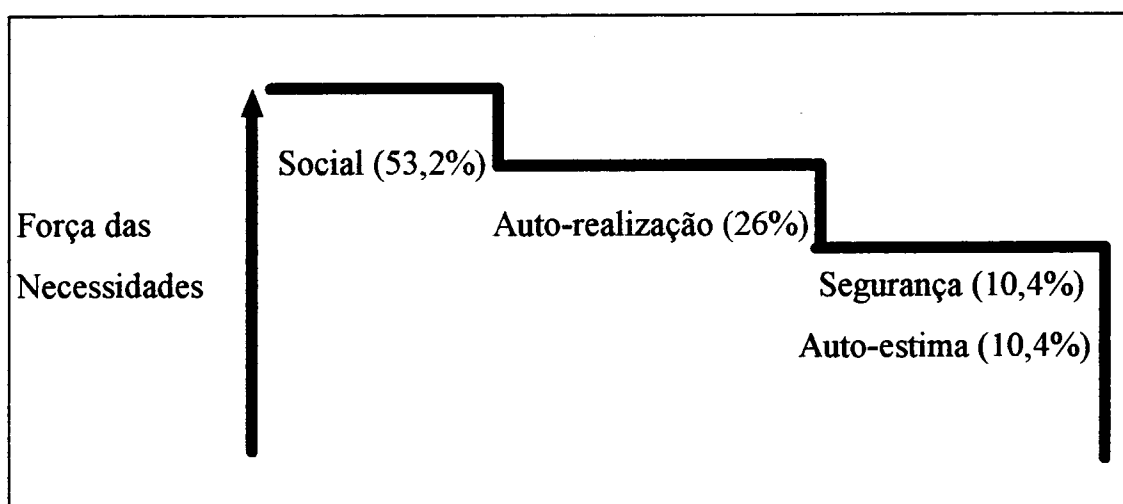


Figura 24 - A hierarquia das necessidades na Divisão de Assistência aos Usuários - DAU, segundo Maslow (citado por Hersey & Blanchard, 1986)

Observa-se que a necessidade social (relações interpessoais e usuário) apresenta-se em primeiro lugar na hierarquia, contribuindo prioritariamente para a satisfação dos funcionários da DAU, o que denota a importância dos recursos humanos dessa área, como seres sociais, que sentem necessidade de pertencerem a vários grupos e de serem aceitos por estes. Quando predomina a



necessidade social, os recursos humanos procurarão conseguir relações com seus pares ou com os usuários.

Para a DPT, as necessidades ficariam distribuídas conforme a Figura 25:

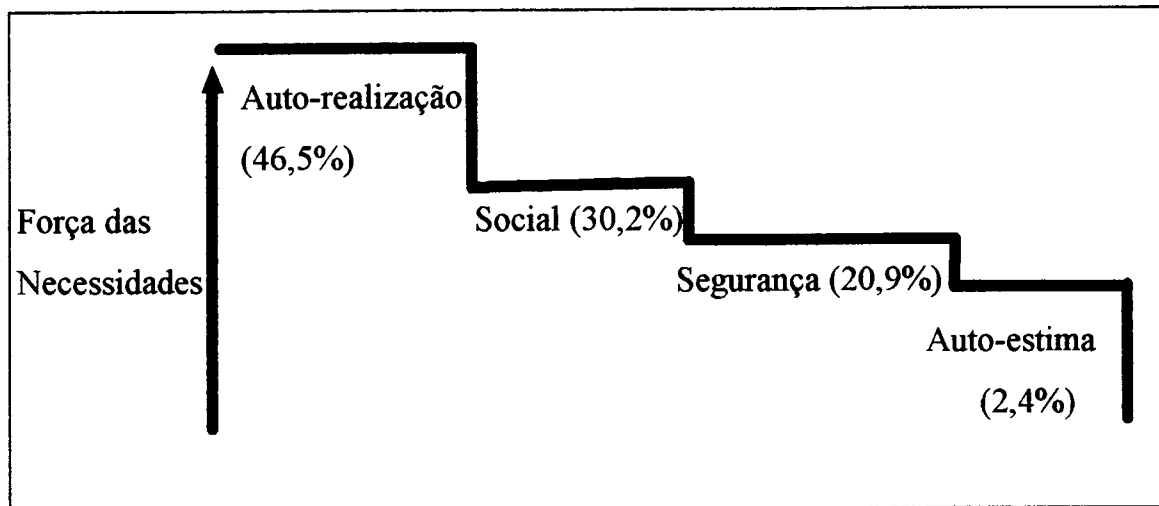


Figura 25 - A hierarquia das necessidades na  
Divisão de Processos Técnicos - DPT,  
segundo Maslow (citado por Hersey & Blanchard, 1986)

Em contrapartida, para a DPT, é a auto-realização que mais contribui para a satisfação no trabalho, seja através do trabalho em si, realização ou possibilidade de crescimento. Para os recursos humanos dessa área, predomina a necessidade que estes têm de maximizar o seu próprio potencial.

A motivação e, por consequência, a satisfação dos recursos humanos no que tange aos dados coletados junto à DAU apresenta-se associada (Hersey & Blanchard, 1986), prioritariamente, às relações interpessoais e ao usuário. Quanto à DPT, esta apresenta-se relacionada principalmente com as atividades desenvolvidas e com as condições de trabalho. Por outro lado, para a DAU, a desmotivação apresenta-se associada prioritariamente às condições de trabalho

e à supervisão. Já para a DPT, prioritariamente em relação ao trabalho em si e as relações interpessoais.

Conhecendo-se, então, o comportamento dos recursos humanos (Davis & Newstrom, 1992) das áreas vitais da BC/UFSC, bem como os fatores que mais contribuem para a satisfação ou insatisfação no trabalho (Hersey & Blanchard, 1986), deve-se procurar satisfazê-los ou superá-los, criando condições adequadas às pessoas como elemento mais importante da Biblioteca.

Para os casos em que objetiva-se motivar os recursos humanos, Herzberg sugere o *enriquecimento da tarefa* (citado por Hersey & Blanchard, 1986, p.77). Enriquecer a função significa um deliberado aumento da responsabilidade, da amplitude e do desafio do trabalho.

Para alcançar a motivação, além de conhecer o comportamento grupal (Kanaane, 1995) - como o caso aqui estudado - torna-se necessário conhecer o comportamento individual, para que somados representem o comportamento da BC/UFSC como um todo. Mas, como afirma Schein (1982), “*em grande parte os comportamentos individuais mostram forte lealdade à área à qual o indivíduo está alocado e pelo tipo de trabalho que este executa*”, o que parece demonstrar que os dados coletados no presente estudo, a partir do comportamento grupal, refletem a realidade empírica, condição básica da ciência.

### **5.2.3 Relação entre a teoria de Herzberg e os fatores de satisfação e insatisfação apontados no estudo de caso**

Os dados coletados se comparados à Teoria de Herzberg (1973), parecem não comprová-la totalmente.

Quando se observa a diferença entre os percentuais de fatores de motivação e de higiene responsáveis pela satisfação e pela insatisfação, respectivamente, constata-se a não predominância dos primeiros sobre os últimos.

Conforme citado anteriormente, em relação à DAU, das 77 (setenta e sete) ocorrências sobre a satisfação no trabalho, 50,6% referem-se a fatores motivadores (intrínsecos o trabalho) e 49,4% referem-se a fatores de higiene (extrínsecos ao trabalho).

Na DPT, fato semelhante ocorre em relação à pouca diferença entre os percentuais, quando, das 43 (quarenta e três) ocorrências, 51,2% citam fatores motivadores e 48,8% fatores de higiene. Apesar de haver uma diferença favorável quanto aos fatores motivadores não se pode afirmar para o caso ora em estudo, que estes são mais eficazes, motivando um desempenho superior (Herzberg citado por Nakamura, 1994), pois os fatores de higiene motivam quase que igualmente as pessoas das duas áreas.

Em contrapartida, quanto à insatisfação no trabalho, a Teoria de Herzberg parece ser válida para o caso em estudo. Isto fica comprovado quando observa-se que, na DAU, das 72 (setenta e duas) ocorrências, 76,4% incluem fatores de higiene como responsáveis pela insatisfação, contra 23,6% de fatores motivadores. Na DPT o fato se repete, pois os fatores de higiene correspondem a 79,4% das 34 (trinta e quatro) ocorrências e os fatores motivadores a 20,6% destas.

#### **5.2.4 Implicações da satisfação e insatisfação no trabalho para a Qualidade Total**

Para o presente estudo de caso, a Qualidade Total, obtida mediante o

envolvimento de todos e a satisfação das necessidades de todas as pessoas, incluirá o atendimento aos seguintes requisitos:

- a) adequação dos níveis de instrução aos cargos ocupados, bem como a realização de treinamento e rodízio entre setores com vistas a conhecer todas as atividades e serviços prestados pela BC /UFSC;
- b) ações quanto às insatisfações no trabalho indicadas pelas duas áreas vitais, por ordem de prioridade; e
- c) melhoria contínua em todas as atividades e serviços prestados com vistas a obter melhores resultados em termos de Qualidade (Paladini, 1990).

A ênfase nesses requisitos é um desafio que hoje se apresenta como uma das mais valiosas possibilidades e perspectivas para a implantação de um programa da Qualidade junto à BC/UFSC (Kanaane, 1995, p.86)

A Qualidade Total seria alcançada quando os fatores que provocam satisfação fossem conhecidos e incrementados pela Biblioteca e os fatores que provocam insatisfação fossem conhecidos e minimizados pela Biblioteca.

Pode-se dizer que, para o presente estudo, ainda não se pode falar em Qualidade Total, tendo em vista que esta abrange uma estratégia de ação global e de longo prazo, com a participação de todos os membros da organização em benefício dela própria, dos seus membros, clientes e da sociedade como um todo. Seleccionadas aqui as áreas vitais, pode-se falar em representatividade, mas não na participação total das pessoas, sendo que o conhecimento dos fatores que provocam satisfação e insatisfação é apenas uma parcela daquilo que incluiria (Juran, 1990):

- a) **Planejamento da Qualidade:** fornecer aos meios de produção do serviço a capacidade de prestar serviços que atendam às necessidades dos usuários;
- b) **Controle da Qualidade:** manter a prestação do serviço sob controle estatístico evitando erros, interrupções, insatisfação, etc. para os usuários; e
- c) **Aperfeiçoamento da Qualidade:** utilizar os erros cometidos como oportunidades de melhoria constante.

#### **5.2.4.1 Relação entre a Qualidade no setor público e o estudo de caso**

Considerada como empresa do setor público, conforme as características apontadas por Teixeira & Santana (1994), a BC/UFSC ao dar início ao processo de melhorias para a Qualidade Total, por intermédio da consulta aos seus funcionários, passou a adotar um novo mecanismo de gestão, indo de encontro às novas exigências do mercado.

Discordando da afirmação de Monteiro (1991) sobre o futuro programado dos órgãos públicos que planejam suas ações para horizonte de quatro anos, a administração da BC/UFSC buscou, através da consulta e envolvimento dos recursos humanos coletar suas opiniões sobre a satisfação e insatisfação no trabalho, como subsídio para poder implementar ações duradouras que ultrapassem a “*síndrome dos quatro anos*”.

Utilizando-se do recurso mais importante da Biblioteca - o ser humano - é possível afirmar que através desse mecanismo, como afirmam Teixeira & Santana (1994), será possível estabelecer ações que conduzam à elevação do grau de comprometimento dos servidores com a melhoria e racionalização do serviço público como um todo.

Mesmo com algumas decisões importantes sobre a administração de pessoal fugindo ao controle da administração da BC/UFSC, conforme aponta Moller (1993), esta, através de uma gestão participativa procurou interagir com chefias e pessoal do nível operacional e a preocupar-se com os usuários, cabendo-lhe um papel decisivo quanto às melhorias adequadas à realidade.

A pesquisa realizada através do presente estudo de caso permitiu ilustrar a idéia de Brasil & Macedo (1995), sobre a importância das pesquisas de opinião nos programas de Qualidade aplicados no setor público, podendo gerar estratégias de ação sobre o planejamento e sobre os serviços prestados.

#### **5.2.4.2 Relação entre Qualidade em Bibliotecas e o estudo de caso**

Apontada por Targino (1988) como uma lacuna, a análise da imagem que o público interno tem da Biblioteca parece ter sido amenizada com este trabalho. Apesar de utilizar novas tecnologias (empréstimo informatizado, código de barras, consulta informatizada, etc.), o aspecto humano não foi esquecido.

Infelizmente, um aspecto ainda pode comprometer a BC/UFSC na busca da Qualidade: na linha de frente, representada pela DAU, parece não ocorrer no caso ora estudado, pessoal com alto nível, a fim de poder existir uma oportunidade de comunicação entre aqueles que pretendem ser os intérpretes da coleção e o usuário (Figueiredo, 1979). O perfil dos recursos humanos da DAU aponta para um quadro de pessoal formado na sua maioria por funcionários com baixo nível de instrução, sendo que, destes, boa parcela possui o primeiro grau incompleto.

O envolvimento e a participação parecem ter sido positivos ao menos no que tange à participação dos recursos humanos no presente estudo de caso, concordando com as opiniões de Belluzzo & Macedo (1993) e de Pinto (1993). Isso parece estar constatado quando, neste estudo, buscou-se a opinião de todos os níveis hierárquicos das duas áreas vitais.

Alguns dos estudos de casos da literatura apresentam resultados divergentes dos aqui alcançados, isso parece concordar com a afirmação de Triviños (1995), onde os estudos de caso geralmente são válidos somente para o caso em estudo, contribuindo para aprofundar-se no conhecimento de determinada realidade pouco estudada, como é o caso das Bibliotecas.

## 6 RESULTADOS

No decorrer deste trabalho, ao longo do ano de 1995, como resultado do repasse de informações obtidas junto aos recursos humanos em relação aos fatores que provocavam insatisfação, as primeiras melhorias foram implantadas.

Para que isso ocorresse, foi necessária a utilização de um método científico. Entende-se por método, “*um conjunto de etapas e processos a serem vencidos ordenadamente na investigação dos fatos ou na procura da verdade*” (Ruiz, 1993, p.137) ou ainda “*o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo - conhecimentos válidos e verdadeiros - traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões*” (Lakatos & Marconi, 1994, p.40).

Tendo em vista que a Qualidade é obtida mediante a participação e envolvimento dos recursos humanos, buscou-se obter junto aos envolvidos, sugestões que pudessem contribuir para minimizar as suas insatisfações. Para tanto, utilizou-se um método de trabalho que foi iniciado com o diagnóstico realizado junto aos recursos humanos, cujas informações foram obtidas *in-loco*.

A organização das informações coletadas iniciou-se com a priorização dos fatores que provocavam insatisfação, conforme apontado no capítulo 5, item 5.1. Paralelamente à indicação desses fatores, os funcionários foram questionados sobre as possíveis sugestões de melhorias para diminuir ou eliminar as suas insatisfações.

Priorizados os fatores de insatisfação, identificou-se as sugestões já apontadas relacionadas a esses fatores, com as quais realizou-se o repasse de informações às chefias das áreas vitais, através de relatórios.



As ações tomadas a partir desses relatórios, relacionaram-se não somente às sugestões quanto aos fatores insatisfatórios prioritários, mas também a outras sugestões como medidas emergenciais, cujos esforços e recursos requeridos seriam poucos comparados ao benefício imediato que trariam e que minimizariam momentaneamente a insatisfação no trabalho. Paralelamente, medidas amplas estavam em andamento, mas que ainda demorariam a serem implantadas.

Implantadas as melhorias, avaliações foram realizadas, sem deixar de lado a questão da melhoria contínua.

O fluxograma do método adotado está representado na Figura 26.

No presente capítulo, repassam-se as sugestões fornecidas, tomando por base as opiniões dos próprios funcionários.

A Direção da BC/UFSC, juntamente com as chefias das respectivas áreas, implantou algumas melhorias que foram acompanhadas durante este trabalho e avaliadas no item 6.3.

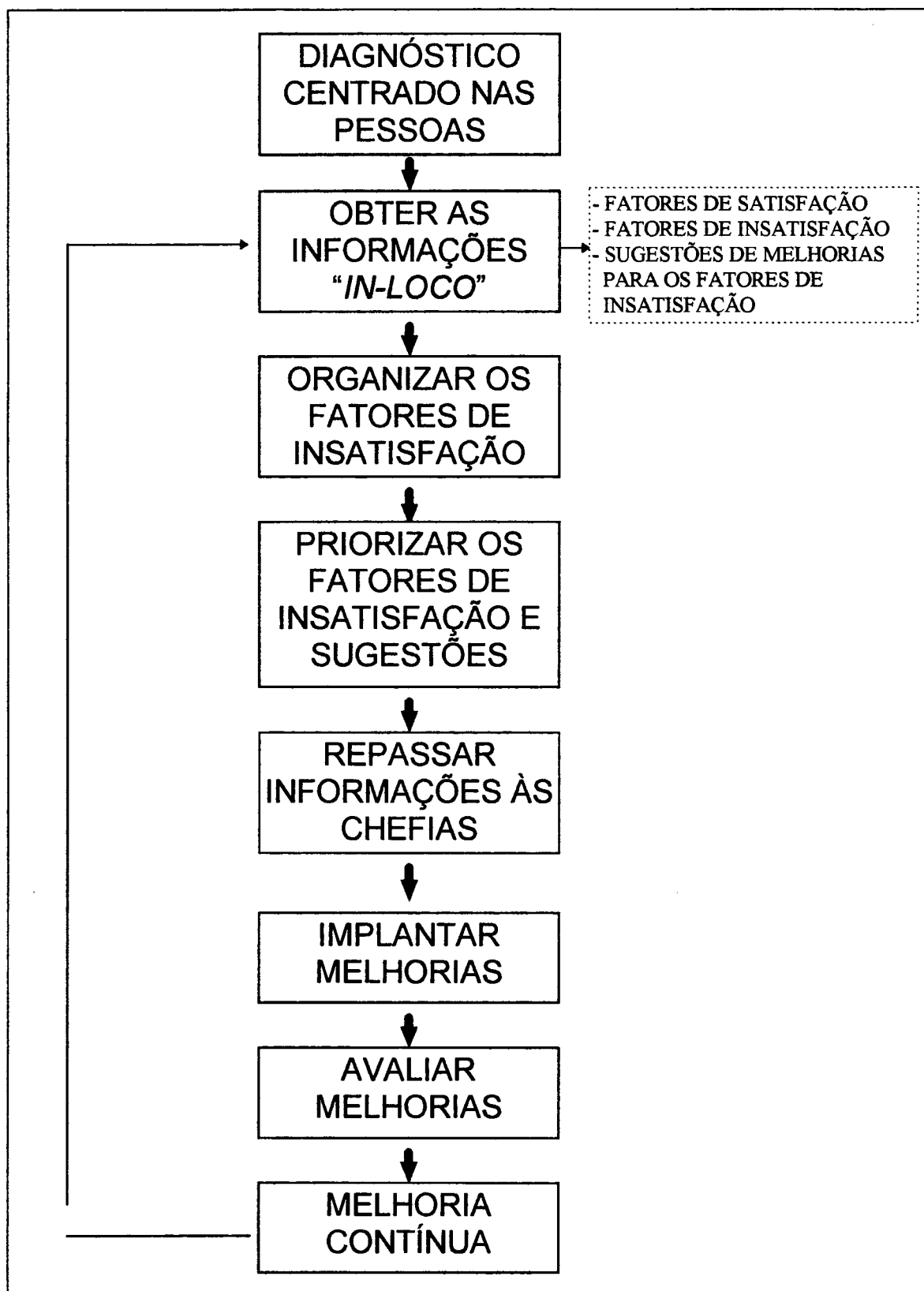


Figura 26 - Método utilizado para a implantação de melhorias na BC/UFSC

## **6.1 Priorização das Sugestões**

As sugestões apontadas pelas duas áreas vitais foram em número de 206 (duzentas e seis) para a DAU e 89 (oitenta e nove) para a DPT. Dos entrevistados na DAU, 1,7% optou por não sugerir melhorias. Na DPT, esse percentual chegou a 13,3%.

### **6.1.1 Divisão de Assistência aos Usuários - DAU**

Das melhorias sugeridas na DAU, 29,6% relacionaram-se às condições de trabalho; 3,4% à supervisão; 0,5% às relações interpessoais; 5,8% aos usuários; 60,7% à política e administração da Biblioteca.

A Figura 27 lista as sugestões propostas pela DAU quanto às condições de trabalho, por ordem de ocorrência.

Observa-se que, estando as condições de trabalho como prioritárias em relação à insatisfação dos recursos humanos, estas ficaram em segundo plano quanto às sugestões. Esse fato deve-se ao conhecimento pela maioria dos funcionários do projeto de reforma da BC/UFSC em andamento que inclui grande parte das reivindicações.

“ Quanto à supervisão, propõe-se a melhoria na distribuição de atividades entre os funcionários, maior valorização das chefias para com os funcionários (reuniões mais frequentes). Quanto ao relacionamento interpessoal, sugere-se a melhoria no relacionamento entre os funcionários.”

<b>SUGESTÕES</b>	<b>OCORRÊNCIAS</b>
terminais e computadores (aquisição)	9
ar-condicionado (instalação, manutenção e aquisição)	7
manutenção preventiva de equipamentos	6
equipamentos em geral (aquisição)	5
espaço físico (ampliação)	4
lay-out (alteração)	4
limpeza do prédio (melhoria)	3
armários (alteração do sistema de guarda-volumes)	2
carrinho (troca, aquisição para carregar livros)	2
ramal (instalação)	2
reforma do prédio	2
estantes (aquisição)	1
gerador próprio (aquisição)	1
iluminação (melhoria)	1
material de consumo (maior quantidade)	1
vidraças (substituição)	1
outros	2

Figura 27 - Sugestões da Divisão de Assistência aos Usuários - DAU  
por ordem de ocorrência

// O fator “usuário” recebeu sugestões principalmente quanto a:

- Mais informação para os usuários: afixar cartazes explicativos
- Melhoria na apresentação dos calouros pela Biblioteca
- Treinamento de usuários (alunos e professores): na busca de livros nos terminais; para terem o assunto mais claro no momento da busca; quanto à distribuição das estantes.

A política e administração da Biblioteca, com o maior número de sugestões demonstra que a maioria das melhorias necessárias são amplas e dependem de esferas mais altas. São estratégicas e necessitam não somente do empenho da Direção mas da Reitoria e do Governo Federal. As sugestões incluíram principalmente:

- Contratação de pessoal e bolsistas (22,4% das ocorrências)
- Treinamento de pessoal (7,2% das ocorrências)

Sendo que as demais sugestões ficaram dispersas nas seguintes:

- Redução do horário de trabalho para 6 horas
- Administração da Biblioteca mais cooperativa
- Agilização do processo de alocação de verbas para a Biblioteca
- Ajuste dos desníveis de função, conciliando o cargo com a função
- Ampliação da verba para aquisição de material de expediente
- Ampliação do estacionamento da BC
- Ampliação do horário de atendimento aos usuários
- Ampliação do horário de atendimento aos usuários em alguns setores
- Ampliação dos recursos financeiros para compra de livros
- Apresentação dos novos funcionários em toda a Biblioteca antes que eles comecem a trabalhar, para maior integração
- Aquisição de mais livros em todas as áreas
- Busca de parcerias com empresas para obtenção de verbas
- Busca de recursos financeiros junto a instituições como UNESCO e ONU
- Chamada dos concursados da UFSC para trabalhar na Biblioteca
- Clareza na distribuição das verbas
- Conhecimento por parte dos funcionários dos recursos disponíveis na Biblioteca
- Controle de Qualidade dos serviços prestados
- Convênio com empresas de TV para obtenção de fitas de vídeo sem custos
- Criação de um cartão magnético para agilizar o empréstimo dos materiais
- Definição de orçamento próprio para a Biblioteca
- Determinação das funções de cada setor de maneira mais clara e definida em regimento interno
- Elaboração de projetos junto a instituições de fomento
- Identificação dos funcionários com crachás
- Igualar os períodos de empréstimo para todos os níveis (graduação, pós-graduação e professores)

- Inclusão de informações sobre a Biblioteca nos painéis eletrônicos da UFSC
- Incrementar o *marketing* da Biblioteca
- Instalação de um guichê de informações para os usuários, com atendimento em todos os períodos (manhã, tarde, noite e sábados)
- Instalação de um mapa na entrada da Biblioteca para explicar onde encontrar o quê aos usuários
- Instalação de uma central de informações na entrada da Biblioteca
- Instituição de uma comissão para verificar o acervo adequado para a BC (livros que não tem mais utilidade, p.ex.)
- Instituição de uma política de seleção e aquisição
- Interligação das Bibliotecas setoriais com a BC no sistema informatizado
- Levantamento geral de todas as obras existentes na Biblioteca
- Ligação do computador da BC à rede da UFSC
- Maior atenção da reitoria para com a Biblioteca
- Maior conhecimento dos demais setores e dos serviços que prestam por parte de todos os funcionários
- Maior utilização da informática nos setores
- Maior qualificação de funcionários
- Maior valorização dos funcionários
- Mais humanização no trabalho
- Melhoria na seleção de pessoal
- Melhoria do salário dos funcionários
- Melhoria do treinamento dos recursos humanos
- Melhoria na divulgação de cursos de aperfeiçoamento para funcionários realizados na UFSC
- Melhoria na segurança interna (combate às drogas, por exemplo)
- Melhoria no quadro de pessoal
- Melhoria no repasse de informações para os usuários
- Melhoria no sistema de aquisição de livros, pois é falho
- Necessidade de pessoal em todos os setores para poder substituir
- Organização de alguns setores
- Participação dos funcionários na eleição da diretoria da Biblioteca
- Participação dos funcionários em cursos de aperfeiçoamento
- Produção de um *folder* detalhado de cada divisão da Biblioteca
- Produção de um vídeo explicativo sobre a Biblioteca no sentido de orientar os usuários
- Programa de conscientização junto aos usuários quanto à importância do acervo e de que existem outros clientes que farão uso do mesmo material
- Projetos atuais devem ser continuados pela nova diretoria na troca de gestão
- Reciclagem de chefias e bibliotecários
- Renovação do organograma e do regimento interno (reestruturação como um todo)
- Reorganização do serviço de visitas orientadas

- Término de situações como a de um funcionário semi-analfabeto ganhando mais que um com mais instrução
- Todos os funcionários devem conhecer todas as seções e os serviços que prestam
- Trabalho motivacional junto aos funcionários
- Utilização de cartão eletrônico ao invés de livro-ponto.

### 6.1.2 Divisão de Processos Técnicos - DPT

Das melhorias sugeridas na DPT, 51,7% estão relacionadas com as condições de trabalho. A Figura 28 lista as sugestões com maior ocorrência em relação a esse fator.

SUGESTÕES	OCORRÊNCIAS
mobiliário (aquisição e troca)	12
espaço físico (ampliação)	11
terminais e computadores (aquisição)	10
lay-out (alteração)	4
reforma do prédio	3
manutenção preventiva de equipamentos	2
isolamento acústico das salas (melhoria)	1
iluminação (melhoria)	1
sistema contra incêndios (implantação)	1
ar-condicionado (instalação, manutenção e aquisição)	1

Figura 28 - Sugestões da Divisão de Processos Técnicos - DPT, quanto às condições de trabalho, por ordem de ocorrência

Do total, 3,4% das sugestões dizem respeito ao trabalho em si, principalmente quanto à substituição de atividades manuais por informatizadas.

Relações interpessoais e supervisão receberam, cada uma, 2,2% de sugestões, propondo principalmente a melhoria no relacionamento.

O fator de insatisfação “política e administração” contribuiu com 40,4% do total de sugestões. Sendo que as mais citadas foram:

- contratação de pessoal
- maior conhecimento da distribuição de verbas na Biblioteca
- melhoria no atendimento aos usuários
- treinamento de pessoal

### **6.1.3 Considerações finais sobre as sugestões**

Apesar de afirmar-se que existem diferenças entre as duas áreas vitais, principalmente quanto ao nível de instrução, não significa dizer que todos os aspectos citados pelos clientes internos são diferentes: muitas sugestões em relação a determinados aspectos foram comuns a ambas.

Cabe ressaltar que as sugestões da Divisão de Assistência aos Usuários foram mais ricas em quantidade e diversidade, tendo em vista o seu contato freqüente com os usuários.

Em relação ao baixo nível de instrução da DAU, a atitude a ser tomada em primeiro lugar é a do remanejamento de pessoal e, em segundo, a contratação e/ou qualificação destes. Apesar do baixo nível de instrução do pessoal ali alocado, foi constatado que muitos gostariam de conhecer e aprender outras atividades que trariam mais satisfação no trabalho.



Apesar das insatisfações existentes e do baixo nível de instrução, há vontade da área de assistência aos usuários em atender bem ao usuário, prova disto é que foi o motivo de satisfação mais apontado. Percebida pelos clientes internos, a falta de infra-estrutura para os usuários, deve ser, posteriormente questionada a esses últimos, pois são eles quem melhor poderão falar das suas necessidades. Mas já fica aqui constatado que os funcionários estão de acordo que atitudes devem ser tomadas em relação a este aspecto. Contudo, é preciso revigorar esse motivo, colocando-os à parte e envolvendo-os nas mudanças, pois é essa área a que mais pode contribuir para melhorias na BC.

A seguir, são apresentadas as melhorias que foram implantadas na prática pela BC/UFSC. Por fim, faz-se uma avaliação dos resultados quanto à diminuição da insatisfação dos recursos humanos, além de uma análise dos relatórios anuais apresentados ao final de 1994 e 1995 (quando da implantação das melhorias iniciais) pelas áreas da BC/UFSC.

## **6.2 Melhorias Implantadas pela BC/UFSC**

A principal e mais visível melhoria implantada é a que se observa hoje: a reforma do prédio da BC/UFSC. Inaugurado em maio deste ano, o projeto de reforma contemplou diversas sugestões dos funcionários quanto às condições de trabalho - principal fator responsável pela insatisfação dos recursos humanos das áreas vitais.

Melhorias mais pontuais e, talvez, simples e pequenas, foram implantadas antes mesmo da reforma total do prédio, contemplando:

## **1. Divisão de Assistência aos Usuários - DAU**

- sistema de detecção de metais na entrada da Biblioteca, que emite um sinal quando o usuário se esquece de devolver a chave do guarda-volumes. Tendo em vista a segurança do acervo, esse sistema será ampliado brevemente para os livros
- mudança do guarda-volumes, para o sistema *self-service*, semelhante aos de supermercados, com plaquetas de números grandes
- mudança de chefia da Divisão e de algumas seções
- capacitação para todos os funcionários
- aquisição de diversos equipamentos de informática
- aquisição de mobiliário
- inventário do acervo (em andamento)

## **2. Divisão de Processos Técnicos - DPT**

- ampliação provisória do espaço físico
- instauração de licitações para compra de equipamentos
- realização de uma análise ergonômica
- conscientização, por parte da chefia, da necessidade de melhor gerenciamento da área

Algumas ações estratégicas, também foram tomadas:

- curso de desenvolvimento gerencial para chefias
- proposta de alteração do regimento interno
- proposta de alteração da estrutura organizacional
- participação em eventos de grande porte, como a FENASOFT, para divulgação dos softwares desenvolvidos pelo Núcleo de Informática
- realização de eventos internos (exposições), proporcionando ampla divulgação da BC

- palestras proferidas pela Direção da BC a outras instituições sobre o trabalho de melhorias que vem sendo implantado
- liberação de chefias para realização de pós-graduação
- projeto de programação visual e promoção institucional, com a definição de logomarca; sinalização para facilitar a localização física do material; elaboração de guia e folder das Bibliotecas que compõem o Sistema de Bibliotecas da UFSC, com as coleções e os diversos serviços oferecidos; serviço de alerta em murais, divulgando informações do Sistema. A divulgação desse projeto foi feita em palestra com diversos convidados e na imprensa da UFSC. Este projeto já está em fase de implantação e teve como projeto-piloto a instalação na Biblioteca Setorial do CFM, em março de 1996.

Percebe-se também, um estreitamento do canal de comunicação entre chefias e Direção, contribuindo para a adoção de medidas que necessitem decisão mais urgente e maior colaboração entre as partes.

### **6.3 Avaliação dos Resultados**

O primeiro e mais animador ponto a ser destacado e que se traduz na filosofia deste trabalho, foi a receptividade dos clientes internos e a vontade de opinar sobre as questões relativas às suas necessidades.

Pode-se dizer, que apesar da avalanche de opiniões recebidas e da dificuldade em tabulá-las, este trabalho merece o crédito de ter consultado praticamente a população total das áreas vitais da BC/UFSC.

O número de sugestões recebidas reflete também a grande vontade das pessoas de querer mudar. Parece, que com a realização de atividades de

planejamento, uma liderança mais participativa e realizadora e com as melhorias já implantadas, a Direção vêm conseguindo obter já alguns resultados nesse sentido.

Resultado de um melhor gerenciamento das necessidades dos recursos humanos, percebeu-se, através de contatos informais com os clientes internos, bem como através da percepção do ambiente, uma melhora no comportamento das pessoas em relação ao trabalho e ao usuário. Outro fator que também incentivou nessa percepção, foram os contatos informais com a Direção da BC e análise dos relatórios do ano de 1995 repassados à Direção.

Nos contatos informais com os clientes internos da Divisão de Assistência aos Usuários, respostas como: *“está melhorando”*, *“agora está bom”*, *“agora o trabalho não é mais tão cansativo”*, entre outras, passaram a se refletir no atendimento ao usuário.

Segundo a Direção da BC/UFSC, comentários positivos à atual gestão, por parte de professores, são agora comuns - fato este que somente ocorria quanto a reclamações. Ainda, segundo a Direção, as reclamações por parte dos usuários (principalmente alunos) quando do início da gestão atual, já são menos freqüentes, pois as chefias intermediárias na área de atendimento ao usuário, recém alocadas na função, passaram a solucionar diversos casos e até supervisionar para que não voltassem a ocorrer.

Em relação aos recursos humanos, as reclamações chegadas à Direção (brigas, fofocas, má-vontade, etc.), foram também amenizadas, pois aqueles que não mais tinham interesse em prestar um bom serviço foram transferidos e os que ficaram são os que estão se empenhando no trabalho e no atendimento ao público, percebendo que estão sendo recompensados por isso, principalmente quanto às condições de trabalho e ações motivacionais.

Nos relatórios internos relativos ao ano de 1995, elaborados pelas diversas Seções, compreendendo todas as áreas da BC, podem-se perceber melhorias. Se comparados aos relatórios apresentados ao final de 1994, essas melhorias são mais visíveis, sobretudo quando o assunto é Qualidade. Quando antes, o objetivo dos relatórios era de apresentar queixas e dados estatísticos, ou ainda nenhum comentário, hoje parece ser diferente. Isso pode ser visto em alguns comentários inseridos nos relatórios de 1995 :

- *“consciente da função social da Biblioteca Universitária, têm-se procurado oferecer à comunidade, principalmente universitária, Qualidade na prestação de seus serviços”;*
- *“durante o ano de 1995, conseguiu-se bons resultados em solicitações de mobiliário, equipamentos, ampliação do número de funcionários e capacitação de recursos humanos. Vale ressaltar que a designação de um bibliotecário para atividades de coordenação de atendimento ao público, está melhorando consideravelmente o serviço”;*
- *“esperamos que nossa parcela para o grande grupo que é a BU, tenha contribuído de maneira satisfatória para o crescimento de todos. Dificuldades sempre aparecem, mas tentamos juntos com todos os funcionários, minimizá-los e unir nossas forças, procurando sempre um bom relacionamento, para que o objetivo final seja atingido”;*
- *“são pequenas conquistas que, somadas, contribuem para a melhoria da Qualidade do serviço de informação”.*

Mas, num dos comentários inseridos nos relatórios de 1994, percebe-se as primeiras influências do novo modelo de gestão que teria seu auge em 1995:

- *“a Biblioteca Universitária tomou uma posição mais consciente da sua função social no ambiente universitário, quando se reuniu no final do ano de 1994, para pensar o planejamento estratégico da BU. Originando grupos de trabalho para estudar as ações estratégicas que impulsionarão a qualificação dos serviços que presta”.*

Esses comentários positivos têm seus motivos. Eles são resultado das medidas concretas que já foram tomadas e melhorias iniciais já implantadas pela BC/UFSC.

Apesar deste estudo ter mostrado a necessidade de melhorias, ele representa apenas o primeiro passo em busca de uma política para a QualidadeTotal que contemple tanto o ambiente interno, como o ambiente externo. Além disso, acrescenta-se que a melhoria contínua é necessária.

## **6.4 Melhoria Contínua**

Para Paladini (1994, p.178), existem elementos críticos a considerar quando da avaliação da implantação da QualidadeTotal. Entre esse elementos está a continuidade das melhorias, pois, segundo o autor, em muitos casos as ações parecem finitas e duram apenas um período. Não se transmite aos envolvidos nem a noção de ação continuada nem o incentivo para desenvolverem ações permanentes. Sem a noção de melhoria, as pessoas perdem o interesse pela Qualidade tão logo alguns resultados práticos sejam alcançados. Para tanto, faz-se necessário um acompanhamento permanente de todas as atividades que influenciam estes resultados.

Essa situação parece estar mais propensa a acontecer nas empresas prestadoras de serviços do setor público, devido principalmente à mudança de

gestão de quatro em quatro anos. No caso da BC/UFSC, a troca de gestão ocorreu no mês de maio de 1996, o que justifica uma atenção redobrada a esse aspecto, para que a nova gestão dê continuidade às melhorias implantadas.

## 7 CONCLUSÕES

A partir do pressuposto sobre a importância dos recursos humanos para as empresas como um todo - e neste caso em particular para as Bibliotecas Universitárias - tendo em vista as características do serviço que prestam, onde há o contato freqüente com o usuário. Apoiando-se também na literatura que aponta não uma, mas duas áreas vitais para as bibliotecas, quais sejam *back room* (retaguarda) e *front-office* (linha de frente), e na literatura que enfatiza a motivação dos recursos humanos como pressuposto básico para o bom atendimento ao público. E ainda, na Teoria de Herzberg, que aponta fatores de motivação (provocam satisfação) e fatores de higiene (provocam insatisfação), chegou-se às seguintes conclusões para este estudo de caso.

O conhecimento dos fatores que provocam satisfação e insatisfação nos funcionários da Biblioteca Central da UFSC - BC/UFSC, a partir do estudo *in loco*, teve como objetivo geral propor a aplicação prática da Qualidade Total em bibliotecas, a partir da identificação dos fatores que provocam satisfação e insatisfação no trabalho para os recursos humanos, segundo a opinião dos funcionários e através de um estudo de caso: 1) permitindo o mapeamento do conceito da Qualidade sob o ponto de vista dos funcionários e dos requisitos necessários para colocá-la em prática; 2) alertando para a necessidade da análise da motivação dos recursos humanos em Bibliotecas Universitárias; 3) contribuindo para a satisfação dos usuários e para a imagem da Biblioteca perante o seu público.

O embasamento teórico-empírico procurou colocar em prática o primeiro objetivo proposto, no que tange à Qualidade em bibliotecas, mas, devido à escassez de literatura sobre o tema, o tempo gasto na sua localização e relação com o objetivo geral deste trabalho, viu-se parcialmente prejudicado quanto às aplicações práticas, por serem essas ainda pouco encontradas no ambiente de bibliotecas. A



Qualidade Total somente a pouco tempo passou a fazer parte do vocabulário da área biblioteconômica e este trabalho procurou ser uma contribuição modesta a um tema de relevância imediata para a sobrevivência das Bibliotecas em meio ao rápido avanço tecnológico.

Percebeu-se que é viável a aplicação prática da Qualidade Total em bibliotecas, desde que sejam mapeadas, analisadas, e minimizadas (ou até mesmo eliminadas) as insatisfações dos recursos humanos no trabalho.

Quanto às conclusões relacionadas aos objetivos específicos apontados no capítulo inicial, propôs-se revisar a literatura sobre Qualidade em bibliotecas. Este objetivo foi alcançado, visto que realizou-se um levantamento exaustivo sobre o tema proposto tanto na literatura nacional como estrangeira.

Um segundo objetivo visava descrever a população de pesquisa; selecionar e caracterizar as áreas vitais para recorte do estudo, enfatizando as características e aspectos diferenciais das opiniões coletadas.

A população de pesquisa, formada pelos recursos humanos da BC/UFSC, teve como recorte para o presente estudo de caso duas áreas vitais: a Divisão de Assistência aos Usuários (DAU) e a Divisão de Processos Técnicos (DPT). Juntas, essas duas áreas, além de alocarem a maioria da população da pesquisa, respondem ainda pelas duas áreas que mais contribuem para a prestação dos serviços, seja como retaguarda (DPT) seja no contato direto com o público (DAU), sendo que nesta última área praticamente todos os funcionários têm algum tipo de contato com o público, transmitindo a própria imagem da BC/UFSC aos usuários.

O perfil dessas duas áreas vitais aponta um desequilíbrio no tocante à distribuição dos recursos humanos especializados (bibliotecários). Apesar da indiscutível necessidade de pessoal especializado na área de processos técnicos, há

um desequilíbrio desfavorável em relação à área de assistência aos usuários, não condizendo com a importância desta última como intermediária entre a informação e os usuários, o que pode interferir no processo de comunicação e, por consequência, no repasse de conhecimentos.

Noutro objetivo, estabeleceu-se como meta analisar os fatores que provocam satisfação e insatisfação nos recursos humanos das áreas vitais da biblioteca, segundo a teoria de Herzberg, complementando com outras teorias e ainda identificar os fatores de satisfação e insatisfação mais citados pelos funcionários, além de comparar os fatores de satisfação e insatisfação das áreas vitais, ressaltando suas diferenças, bem como as implicações para a Qualidade Total, implantar melhorias quanto aos fatores que provocam insatisfação no trabalho e avaliar as melhorias implantadas.

Os fatores que mais provocam satisfação nos recursos humanos alocados na DAU, foram identificados como sendo as relações interpessoais, em primeiro lugar e o usuário em segundo, mostrando que a maioria das pessoas ligadas a essa área está entrosada na sua função, e que procura um bom relacionamento com os colegas de trabalho e com os usuários. Por outro lado, o que foi dito no parágrafo anterior pode estar prejudicando essa pré-disposição ao relacionamento interpessoal.

A insatisfação nessa área está predominantemente associada ao fator “*condições de trabalho*” e, em segundo, à supervisão. Através da implantação de melhorias iniciais, como a transferência de profissionais de outras Bibliotecas para assumirem funções de chefias, bem como as transferências internas entre chefias de seções, parte dessa insatisfação parece estar sendo minimizada. As condições de trabalho tiveram como principal melhoria a reforma do prédio da BC/UFSC, contemplando grande parte das insatisfações e aceitando diversas das sugestões fornecidas pelos funcionários e repassadas ao longo deste trabalho à Direção e às chefias ligadas às áreas vitais.

Formados por um público especializado, já com uma carreira profissional e atuando na área escolhida, os recursos humanos da área DPT, cuja maioria configura-se como bibliotecários, mostram-se mais satisfeitos com o trabalho em si, e, a seguir, com as relações interpessoais, sendo estas últimas, com os colegas da própria área em que atuam.

Quanto à insatisfação nessa área, notou-se semelhança com a DAU, no tocante ao principal responsável pela insatisfação no trabalho. Também para a DPT, as condições de trabalho foram as que mais provocavam insatisfação. Contudo, apesar de ser uma situação muito mais problemática nessa área do que para a DAU, algumas melhorias postas em prática antes mesmo da reforma do prédio amenizaram a situação, principalmente em relação ao espaço físico. O que demonstra a inclusão de prioridades por parte da administração da BC/UFSC, influenciada durante a realização deste trabalho.

Como fator de motivação, os entrevistados da DPT mostraram em segundo plano que o trabalho em si é ao mesmo tempo responsável pela satisfação e pela insatisfação no trabalho. Da mesma forma em que atuam numa profissão que escolheram - a de bibliotecários - a tarefa rotineira de processo técnico de materiais contribui para a monotonia e conseqüente insatisfação no trabalho. Mostrou-se evidente a necessidade de entrosamento desses profissionais com as demais atividades que envolvem a prestação do serviço como um todo, além do contato com o público externo com vistas a identificar suas necessidades para intensificar melhorias e agilizar o processo técnico do acervo, adequando-os às novas exigências do mercado.

Essas conclusões reafirmam que a Qualidade é um processo contínuo em que há necessidade de agregação de informações para as ações adequadas a cada realidade. Esse processo contínuo depende de estímulos (fatos e dados) para a sua operação, o que inclui o acompanhamento, medição, comparação e revisão para

inclusão de melhorias no trabalho. Portanto, o uso da estatística é fundamental para o aperfeiçoamento contínuo.

Exige-se, no entanto, que se tenha em mente o caráter dinâmico das necessidades humanas para que se procure estabelecer procedimentos para sua monitoração contínua, bem como maneiras de traduzir essas necessidades dos clientes internos em características da função exercida e do ambiente de trabalho.

Neste caso, a área de assistência aos usuários passa a ter um papel decisivo, pois é no ambiente *on-line* onde as mudanças do ambiente externo são primeiro percebidas e repassadas ao serviço prestado. Para isso, é necessário uma dupla monitoração das necessidades internas e externas, e o repasse para o ambiente de trabalho e para o usuário.

Uma metodologia para a melhoria que tem apresentado bons resultados, inclusive em unidades de informação, é a formação de grupos de indivíduos para a análise e proposta de solução de problemas que os afetam diretamente, mas que só surgirá efeito se encontrar um ambiente culturalmente voltado para a Qualidade participativa como realidade e que as relações entre fornecedores (sendo a Direção como principal fornecedor interno) e clientes internos estejam baseadas na cooperação e no respeito mútuo.

Poderia-se afirmar desde o início - como observa-se nas manifestações de diversos grupos de servidores públicos - que o motivo mais apontado para as insatisfações no trabalho seria o fator "salário". Contudo, não foi esse o resultado encontrado. Isso demonstra que questões higiênicas - como o salário - que apenas impedem a insatisfação no trabalho, influenciam muito pouco a satisfação no trabalho. Os recursos humanos das duas áreas vitais estão conscientes que a responsabilidade pelas melhorias em relação ao salário dependem da esfera federal.

Por outro lado, as diferenças encontradas entre as duas áreas aponta para o seguinte: clientes internos atuantes em áreas diferentes dentro da Biblioteca Central da UFSC, necessitam de um gerenciamento diferenciado por parte do administrador da biblioteca.

Para a melhoria do atendimento aos usuários, porém, já que fornecedores e clientes internos fazem parte da cadeia produtora de serviços, é necessário aplicar melhorias e monitorá-las constantemente, tendo em vista o caráter mutável das necessidades.

Ressalta-se que, conhecendo quais os fatores que afetam a Qualidade do cliente interno, será possível tomar ações preventivas e efetivar melhorias auxiliando na fase de monitoração da Qualidade.

Sendo a área de assistência aos usuários a grande responsável pela maioria das sugestões, deve-se recompensar os funcionários, ao menos com um agradecimento formal, perante os demais, em relação às sugestões apontadas e colocadas em prática, incentivando os demais a fazerem o mesmo. Deve-se promover um ambiente favorável a sugestões na área de processos técnicos, onde o percentual de sugestões foi menor, e onde houve maior recusa em responder às questões deste trabalho.

Para conseguir uma melhoria da Qualidade conjugada a um total comprometimento com o serviço ao cliente, é necessário um novo estilo de gerenciamento. Um estilo baseado no desenvolvimento das pessoas capacitadas e informadas, em todos os níveis, por meio da comunicação e treinamento e no uso posterior dessas habilidades para encontrar melhores formas de atuação. Estilo este, baseado em padrões estatísticos para estimular um aperfeiçoamento contínuo, combinando o gerenciamento das necessidades dos clientes internos com a redução de variabilidade.

Esse novo estilo gerencial proposto, como base no gerenciamento das necessidades dos clientes internos e calcado na filosofia da Qualidade Total, é um fato importante para que não seja absorvido também pelas Unidades de Informação e, mais precisamente pelas Bibliotecas Universitárias no Brasil, carentes de trabalhos nesse sentido. Isso envolve, além do já citado, a capacitação dos recursos humanos não apenas em técnicas e ferramentas gerenciais da Qualidade, mas também na formação de profissionais da informação (Bibliotecários, Mestres, Cientistas), capazes de acompanhar os progressos de uma sociedade centrada no conhecimento nos diversos meios de intercâmbio de informação e da importância dos recursos humanos nesse processo.

Através da negociação ampla, que inclui uma clara definição de necessidades de cada setor e de cada empregado para a realização de suas tarefas de modo satisfatório, pode-se estender a toda a cadeia de atividades a procura por Qualidade e se isso for contínuo, a tendência é de se aumentar a Qualidade, o que significa uma ausência de problemas, insatisfações, etc. Isso talvez nunca ocorra devido às necessidades cada vez mais mutantes e contínua evolução das exigências dos clientes internos, resultado das mudanças do meio externo, seja pelos avanços tecnológicos, seja pela melhoria social e econômica, seja pela informação cada vez mais acessível.

Neste momento, tanto Direção como clientes internos terão que melhorar continuamente para manter uma patamar de Qualidade aceitável.

## **7.1 Dificuldades Encontradas**

A burocracia, a desconfiança, a estabilidade no emprego e a mudança de gestão parecem ser os grandes responsáveis pela recusa - por parte dos clientes

internos em opinar sobre as suas necessidades. Até porque, poucas melhorias foram vistas em gestões anteriores (com exceções, é claro).

Infelizmente, a “*síndrome dos 4 anos*” de que falou Monteiro (1991), começa a pairar na BC/UFSC. Em 1995, último ano da gestão no período de 1993-1996, muitos entrevistados já comentavam a impossibilidade de se implantar melhorias, visto o curto tempo ainda restante. Agora, em 1996, acentua-se ainda mais. Exemplo disto ocorre em relação a chefias que não aceitam assumir determinadas áreas, pois temem serem retiradas quando da nova gestão. A própria Direção atual da Biblioteca Central teme pela continuidade das melhorias, característica esta comum na mudança de gestão.

Mas, espera-se, que com esta atitude em primeiro gerenciar as necessidades dos clientes internos e implantar melhorias, a partir da opinião dos próprios clientes internos - adotando uma atitude de baixo para cima (*bottom-up*) - conseguir que estas fiquem arraigadas no servidor público e este, nas mudanças de gestão, faça valer o que já foi implantado e lute pela continuidade das melhorias.

## 8 RECOMENDAÇÕES

As recomendações a seguir, sugerem, na sua maioria, a continuidade deste trabalho, além da aplicação de outras metodologias e o ensino do tema Gestão da Qualidade Total junto aos Cursos de Biblioteconomia do país. São elas:

- Com os subsídios deste trabalho, que identificou os fatores que provocam satisfação e insatisfação no trabalho, deve-se dar continuidade efetuando uma medição do grau de satisfação/insatisfação, dando-lhes, agora, pontuações. Nessa consulta, talvez não seja necessária a coleta de opiniões de toda a população: uma amostra representativa desta já será o bastante para futuras averiguações.
- É preciso estar atento ao processo de coleta de opiniões junto aos clientes internos, pois dependendo do que lhes for dito e o que sentirem durante a entrevistas, poderá gerar expectativas que não serão atendidas de imediato, provocando frustração.
- Se os primeiros resultados (melhorias iniciais) aparecem ao longo do processo de consulta aos clientes internos, torna-se mais fácil obter a opinião dos clientes internos. Contudo, se isso não se concretiza, pode-se correr o risco de se ter um bom projeto adiante, mas que, com o descrédito da clientela interna, não será efetivado.
- Após a implantação das melhorias nas áreas críticas, deve-se estender o estudo às outras áreas da BC, para possibilitar o gerenciamento das necessidades de todos os clientes internos.
- Há necessidade de se desenvolver estudo de *benchmarking* com outras bibliotecas, ou seja, identificar quais as Bibliotecas que estão solucionando os problemas aqui encontrados e procurar copiá-las.



- Deve-se fazer uma coleta de opiniões junto aos usuários para um *check up* do que foi obtido junto aos clientes internos. Isso deve ser feito junto aos usuários reais, ou seja, aqueles que realmente usam a BC/UFSC, através de formulários pequenos e simples, depositados nas mesas de consulta, no balcão de empréstimo, distribuídos junto ao guarda-volumes, etc.
- Um programa motivacional junto aos clientes internos das áreas críticas, bem como maior atenção ao treinamento de chefias, são necessários à BC/UFSC.
- Sugere-se a criação de um canal de comunicação constante de coleta e tratamento das opiniões dos clientes internos das áreas vitais e das demais áreas, com vistas a monitorar a mudança das suas necessidades e o impacto das melhorias efetuadas, pois são eles, em última instância que transmitem externamente a imagem da biblioteca.
- Dar início a um processo de “endomarketing”, ou seja, ações de Marketing para o público interno da Biblioteca Central, compartilhando os objetivos da BC, harmonizando e fortalecendo essas relações (Bekin, 1995).
- Para que os futuros bibliotecários tenham condições de melhor administrar uma Unidade de Informação, recomenda-se que se insira nos Cursos de Biblioteconomia do país, na Disciplina de Administração de Bibliotecas (disciplina esta já existente no currículo), o tópico Qualidade em Unidades de Informação, abordando as diversas teorias existentes, as mais adequadas para Unidades de Informação, as aplicações já realizadas, as ferramentas existentes, além das vantagens e desvantagens na sua aplicação.
- Acrescenta-se a necessidade de aplicar este mesmo estudo a outras Bibliotecas Universitárias, com o intuito de identificar semelhanças ou divergências de resultados.

- A fim de verificar a aplicabilidade deste estudo a outros tipos de Unidades de Informação (especializadas, escolares, etc.), sugere-se desenvolver estudos adaptados a estas situações.

Mas para que se dê prosseguimento à aplicação de metodologias que visem à Qualidade Total, é preciso reconhecer que a gestão para obter a Qualidade Total é uma mudança fundamental na maneira pela qual uma organização funciona. Na maioria das organizações, a transição para a Qualidade Total exigirá pelo menos cinco a sete anos. Isso inclui a adoção de (Heilpern & Nadler, 1994, p.125):

- *ferramentas*, usadas para examinar os processos de trabalho, identificar oportunidades de melhoria, analisar problemas e implementar soluções;
- *treinamento* para administradores e funcionários nos conceitos e ferramentas;
- *medida e informação*, ligados às percepções do cliente (internas e externas), ao benchmarking, ao desempenho e melhoria de processos;
- *apoio técnico*, pois para prevenir a frustração e a dificuldade, são oferecidos recursos especiais de apoio, seja como especialistas da Qualidade ou facilitadores;
- *comportamento da alta administração*: primeiro precisam proporcionar a liderança para dirigir as mudanças organizacionais e culturais exigidas para a melhoria contínua da Qualidade; segundo, devem participar ativamente dos projetos específicos adequados ao seu nível; terceiro, precisam criar um ambiente que estimule, apóie e permita aos seus subordinados assumirem responsabilidade pela melhoria da Qualidade;
- *estruturas de transição*, para ajudar a organização a passar do seu estado atual para o estado futuro desejado: facilitadores, gerentes da Qualidade, especialistas controladores, grupos, comitês, processos, etc. Essas estruturas devem ser temporárias, até que a Qualidade se torne parte inerente da política da empresa, ou durante os anos iniciais de implantação;

- *recompensa e reconhecimento*: tanto as recompensas concretas (dinheiro, promoção e cargos) como as abstratas (reconhecimento pela administração e pelos colegas, elogio informal e apoio) são importantes para manter a motivação a longo prazo; e,
- *comunicações*: intensivas e sistemáticas aos empregados de todos os níveis, através de vários métodos e mídias. A abordagem é crítica. O enfoque deve ser sobre o que está acontecendo; a linguagem exagerada e vazia deve ser evitada. Os empregados devem ter a oportunidade de manifestar suas preocupações, percepções e sugestões.

Porém, todo o esforço empreendido só será mantido e incorporado pelos recursos humanos se for realizada uma avaliação periódica do processo, agregando melhorias e ajustes.

Sendo assim, será possível monitorar as necessidades não somente dos clientes internos, mas também dos clientes externos, alcançando, em última instância a Qualidade Total.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABREU, Daisy Abras Guimarães de. Implantação da Gestão pela Qualidade Total na área de documentação técnica da Refinaria Gabriel Passos. Anais... CONGRESSO LATINO AMERICANO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO, 2.; CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO, 17., 1994, Belo Horizonte. Belo Horizonte : Associação dos Bibliotecários de Minas Gerais; Escola de Biblioteconomia da UFMG, 1994.
- ALLAN, Jane. Como identificar e resolver problemas em sua equipe : roteiro e *checklists* para cada situação. São Paulo : Atlas, 1992.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 8402 : gestão da qualidade e garantia da qualidade terminologia. Rio de Janeiro : ABNT, jul.1993.
- BARBALHO, Célia Regina Simonetti. Qualidade & unidades de informação: uma parceria em busca de melhoria, Campinas, SP, 1995. Dissertação (Mestrado em Biblioteconomia). Campinas, SP : PUCCAMP, Faculdade de Biblioteconomia, Departamento de Pós-Graduação em Biblioteconomia, 1995. (exemplar obtido antes da defesa)
- BEKIN, Saul Faingaus. Conversando sobre endomarketing. São Paulo : Makron Books, 1995.
- BELLUZZO, Regina Célia Baptista (Diretora Técnica do Serviço de Biblioteca e Documentação da DOB-USP). Of.N.SBD/DT/405/96 - FOB, Universidade de São Paulo, Faculdade de Odontologia de Bauru. Bauru : USP, 1996. (ofício recebido jul./1996)
- BELLUZZO, Regina Célia Baptista, MACEDO, Neusa Dias. A gestão da qualidade em serviços de informação: contribuição para uma base teórica. Ciência da Informação, Brasília, v.22, n.2, p.124 132, maio/ago., 1993.
- BERGAMINI, Cecília. Motivação. 3. ed. São Paulo : Atlas, 1993.
- BRASIL, Gutemberg Hespanha, MACEDO, José Weber Freire. A importância das pesquisas de opinião nos programas de qualidade total, com aplicação a uma empresa de serviço público. In: CONGRESSO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - ENEGEP 95, 15, Recife, 1995. Anais... São Carlos : UFSCar, 1995. p. 357-361.

- CAMPOS, Vicente Falconi. TQC: Controle da Qualidade Total (no estilo japonês). Belo Horizonte : Fundação Christiano Ottoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1992.
- CARDOSO, Armi Maria. Objetivos, funções, atividades, tarefas de serviços de documentação. Florianópolis : UFSC/CED/BDC, 1988. (texto mimeografado da Disciplina Organização de Bibliotecas).
- CARVALHO, Maria Carmen Romcy de. Estabelecimento de padrões para bibliotecas universitárias. Fortaleza : Edições UFC, Brasília : ABDF, 1981. (Coleção Biblioteconomia, 1).
- CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à Teoria Geral da Administração. 3.ed. São Paulo : McGraw Hill, 1983.
- \_\_\_\_\_. Recursos humanos nas empresas : pessoas, organizações e sistemas. São Paulo : Atlas, 1991.
- \_\_\_\_\_. Vamos abrir um novo negócio? São Paulo : Makron Books, 1995.
- COSTA, Maria Francisca Teresa de J. F., LIMA, Ely Bastos. Implantação da gestão pela Qualidade Total GQT, na seção de documentação técnica do Distrito de Exploração do Sudeste (DESUD) Petrobrás. In: CONGRESSO LATINO AMERICANO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO, 2.; CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO, 17., 1994, Belo Horizonte. Anais... Belo Horizonte : Associação dos Bibliotecários de Minas Gerais; Escola de Biblioteconomia da UFMG, 1994.
- CUNHA, Cristiano, SILVA, Maria Aparecida, ESTEFANO, Elizete Vieira Vitorino. Planejamento estratégico da Biblioteca central da Universidade Federal de Santa Catarina: relatório. Florianópolis, 18 nov. 1994. 26 folhas.
- DAVIS, Keith, NEWSTROM, John W. Comportamento humano no trabalho : uma abordagem psicológica. São Paulo : Pioneira, 1992.
- DEL RIO, Maria Ghisoni. A Biblioteca Central da UFSC. Florianópolis, 1995. (informação verbal).
- DESEMPENHO da indústria brasileira. Controle da Qualidade, [São Paulo], ago.1993.
- ERDMANN, Rolf Hermann, BARCELLOS, Neiseane F.U. A verificação da qualidade no fornecimento de serviços públicos: uma proposta de operacionalização. In: CONGRESSO NACIONAL DE ENGENHARIA DE

- PRODUÇÃO - ENEGEP 95, 15, Recife, 1995. Anais... São Carlos : UFSCar, 1995. p. 393-397.
- ETZIONI, A. Organizações modernas. 8.ed. São Paulo : Pioneira, 1989.
- FERREIRA, Lusimar Silva. Bibliotecas universitárias brasileiras : análise de estruturas centralizadas e descentralizadas. São Paulo : Pioneira, 1980.
- FIGUEIREDO, Nice. Bibliotecas universitárias e especializadas : paralelos e contrastes. R. Bibliotecon. Brasília, v.7, n.1, p.9-25, jan./jun. 1979.
- FISCHMANN, Alberto A., ALMEIDA, Martinho Isnard R. de. Planejamento estratégico na prática. São Paulo : Atlas, 1991.
- GIANESI, Irineu G.N., CORRÊA, Henrique Luiz. Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente. São Paulo : Atlas, 1994.
- GIL, Antonio de Loureiro. Auditoria da qualidade. São Paulo : Atlas, 1994.
- GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.35, n.2, p.57-63, mar./abr. 1995.
- GRILLO, Antonio Niccoló. Recursos humanos : novos rumos para a administração pública. Florianópolis : Ed. da UFSC, 1983.
- GUIOT, Jean M. Organizations sociales et comportements. [S.l.:s.n, 1993]. Satisfação no trabalho e reestruturação das tarefas. Tradução Bruno H. Kopittke. Florianópolis : Curso de Pós Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, 1994. 16 fl.
- HAMPTON, David. R. Conceitos de comportamento na administração. São Paulo : EPU, 1973.
- HANNA, David P. Designing organizations for high performance. Massachusetts : Addison-Wesley, 1988.
- HARRINGTON, H. James. Aperfeiçoando processos empresariais. São Paulo : Makron Books, 1993.
- HEILPERN, Jeffrey D., NADLER, David A. Implementação da administração da qualidade total : um processo de mudança cultural. In: NADLER, david A., GERSTEIN, Marc S., SHAW, Robert B. Arquitetura organizacional : a chave para a mudança empresarial. Rio de Janeiro : Campus, 1994. Capítulo seis, p.119-135.

HERZBERG, Frederick. Novamente: como se faz para motivar funcionários? Biblioteca Harvard, v.1, n.13, 1975. p.3-13.

\_\_\_\_\_. O conceito da higiene como motivação e os problemas do potencial humano de trabalho. In: HAMPTON, David. R. Conceitos de comportamento na administração. São Paulo : EPU, 1973. p.53-62.

HERSEY, Paul, BLANCHARD, Kenneth H. Psicologia par administradores. São Paulo : EPU, 1986.

INICIANDO os conceitos da qualidade total (Equipe GRIFO). São Paulo : Pioneira, 1994. (Biblioteca Pioneira de Administração e negócios, Série Qualidade Brasil).

JURAN, J. M. Planejando para a qualidade. São Paulo : Pioneira, 1990.

LAKATOS, MARCONI, 1994. Metodologia científica. 2.ed. São Paulo : Atlas, 1994.

KANAANE, Roberto. Comportamento humano nas organizações. São Paulo : Atlas, 1995.

MIRANDA, Antonio. Biblioteca universitária em questão. Boletim ABDF Nova Série, Brasília, v.3, n.2, p.32-34, abr./jun. 1980.

MOLLER, Claus. O lado humano da qualidade : maximizando a qualidade dos produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas. São Paulo: Pioneira, 1993.

MONTEIRO, José A. Qualidade total no serviço público. Brasília : QA&T Consultores Associados, 1991.

NAKAMURA, Janete. Fatores motivacionais: estudo de casos dos recursos humanos em bibliotecas universitárias federais e em centros de documentação do sistema SEBRAE. Dissertação (Mestrado em Biblioteconomia e Documentação), Brasília, DF, 1994. Brasília, DF : Universidade de Brasília, Faculdade de Estudos Sociais Aplicados, Departamento de Ciência da Informação e Documentação, 1994.

PALADINI, Edson Pacheco. Controle de qualidade : uma abordagem abrangente. São Paulo : Atlas, 1990.

\_\_\_\_\_. Qualidade total na prática : implantação e avaliação de sistemas de qualidade total. São Paulo : Atlas, 1994.

PINTO, Virgínia Bentes. Informação: a chave para a qualidade total. Ciência da Informação, Brasília, v.22, n.2, p.133-137, maio/ago., 1993.

- RANGEL, Alexandre. Cliente interno (o mexilhão). São Paulo : Marcos Cobra, 1994.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. Pesquisa Social : métodos e técnicas. São Paulo : Atlas, 1985.
- ROCHA, Eliana da Conceição. Diagnóstico da qualidade no setor de informação científica e tecnológica : resultados preliminares. Brasília : IBICT, 1993. 7p.
- ROCHA, Eliana da Conceição, GOMES, Suely Henrique de A. Gestão da qualidade em unidades de informação. Ciência da Informação, Brasília, v.22, n.2, p.142-152, maio/ago. 1993.
- RUIZ, J.A. Metodologia científica : guia para eficiência nos estudos. 3.ed. São Paulo : Atlas, 1993.
- RUMMLER, Geary A., BRACHE, Alan P. Melhores desempenhos das empresas. 2.ed. São Paulo : Makron Books, 1994.
- SACHI JUNIOR, Nerio. Agentes motivadores para os funcionários das bibliotecas XZ/PELOTAS: um levantamento baseado na teoria de Herzberg. In: JORNADA SUL-RIOGRANDENSE DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO, 7, Porto Alegre, 1982. Anais... Porto Alegre, ARB, 1982. p.357-375.
- SCHEIN, Edgar H. Psicologia organizacional. 3.ed. Rio de Janeiro : Prentice- Hall do Brasil, 1982.
- SOARES, Caio Márcio Becker. Métodos e técnicas para a gestão da qualidade e da produtividade. Revista de Administração, São Paulo, v.28, n.1, p.81-85, jan./mar. 1993.
- SOUZA, Francisco das Chagas de. O ensino da Biblioteconomia no contexto brasileiro. Florianópolis : Ed. da UFSC, 1990.
- TARGINO, Maria das Graças. Bibliotecas Universitárias e especializadas de São Luís (MA). R. Bibliotecon. Brasília, v.16, n.1, p.19-32, jan./jun. 1988.
- TEIXEIRA, Hélio Janny, SANTANA, Solange Maria (coord.). Remodelando a gestão pública. São Paulo: Edgard Blücher, 1994.
- THORELL, Ana Maria Vasconcellos et al. Biblioteca Central da UNISINOS e o seu público interno. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 5, Porto Alegre, 1987. Anais... Porto Alegre : UFRGS/MEC, 1987. v.1, p. 325-355.



TRIVIÑOS, Augusto N. S. Introdução à pesquisa em Ciências Sociais. São Paulo : Atlas, 1995.

UNESP - UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA. Recursos humanos, informação e qualidade : a gestão da qualidade em serviços de informação. São Paulo : UNESP, 1995. v.3 (manual de treinamento dos auxiliares de bibliotecas).

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Biblioteca Universitária. [Levantamento da situação atual do Sistema de Bibliotecas da UFSC]. Florianópolis, 1994].

\_\_\_\_\_. Biblioteca Universitária. Comparação do crescimento da BU/UFSC e da UFSC, em termos de recursos humanos, de 1977 a 1992. Florianópolis, [1995]. Fotocópia de transparência.

\_\_\_\_\_. Biblioteca Universitária. Projeto : Biblioteca Comunitária. Florianópolis, 1993. Projeto apresentado ao Ministério da Educação e do Desporto. 6 folhas. (Fotocopiado).

\_\_\_\_\_. Secretaria Especial de Planejamento. Coordenadoria de Planejamento e Informática. Biblioteca Universitária: Planejamento Estratégico 1993. Florianópolis, 28 jun. 1993. 9 folhas.

\_\_\_\_\_. Secretaria Especial de Planejamento. Coordenadoria de Planejamento. Planejamento estratégico da UFSC - 1994. Florianópolis, 1994. 37 folhas.

WALTON, Mary. O método Deming de administração. Rio de Janeiro : Marques Saraiva, 1989.

YIN, Robert K. Case study research : design and methods. Seventh printing. Beverly Hills, California : SAGE Publications, 1987. (Applied social research method series, v.5)

## BIBLIOGRAFIA

- AKINTUNDE, Stephen, SELBAR, Julna J. Intra-organizational communicatio : a comparative study of two Nigerian university libraries. *Journal of Librarianship and Information Science*, v.27, n.1, p. 33-45, march 1995.
- ALVES, Alda Judith. O planejamento de pesquisas qualitativas em educação. *Caderno de Pesquisas*, São Paulo, n.77, p.53-61, maio 1991.
- AZZOLINI, Mary, SHILLABER, James. Internal serviice quality : winning from the inside out. *Quality Progress*, Milwaukee, Wisconsin, USA, p.75-78, November 1993.
- BARBALHO, Célia Regina Simonetti. Biblioteconomia e Ciência da Informação : evolução conceitual ou revolução tecnológica? Reflexões de Leitura. *Cadernos BAD*, v.2, p.81-84, 1995.
- BARRETO, Aldo de Albuquerque. O conhecimento do setor de informação. *R. Bibliotecon. Brasília*, v.16, n.1, p.55-64, jan./jun. 1988.
- BARRETO, Maria Helena de Sá, CORDEIRO JÚNIOR, Almir. Projeto de modernização administrativa da Biblioteca Central da Universidade de Brasília. *R. Bibliotecon. Brasília*, v.8, n.2, p.97-112, jul./dez. 1980.
- BARROW, James W. Does total quality management equal organizational learning? *Quality Progress*, Milwaukee, Wisconsin, USA, p.39-43, July 1993.
- BISCOE, Eleanor Lynch, STONE, Elizebeth W. Motivation and staff development. *Journal of Library Administration*, v.1, n.1, p.55-72, Spring 1980.
- BRASIL. Ministério da Indústria, do Comércio e do Turismo. Secretaria de Turismo e Serviços SETS. *1º levantamento de qualidade em serviços*. [Brasília : A Secretaria, 1995]. PBQP Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade Subprograma Setorial de Serviços.
- BRASSARD, Michael. *Qualidade* : ferramentas para uma melhoria contínua. Rio de Janeiro : Qualitymark, 1985.
- BUSH, David, DOOLEY, Kevin. The Deming Prize and Baldrige Award : how they compare. *Quality Progress*, Milwaukee, Wisconsin, USA, p.28-30, January 1989.

- CAMP, Robert C. Benchmarking : the search for best practices that lead to superior performance - Part I. Quality Progress, Milwaukee, Wisconsin, USA, p.61-68, , January 1989.
- A CARA social na Fenasoftware. Jornal Universitário (UFSC), Florianópolis, n.239, 10 jul. 1995. p. 5. ("Software da [Biblioteca Central da] UFSC, que utiliza caneta ótica, já é usado por 19 instituições").
- CARR, Stephen J. Strategic planning in libraries. Library Management, v.13, n.5, p.4-17, 1992.
- CASTRO, Alfredo Pires de. Novos modelos de gestão empresarial. Contraponto, Rio de Janeiro, v.4, n.20, p.1, ago./set.1995.
- CLAYTON, Peter. Japanese management theory and library administration. The Journal of Academic Librarianship, v. 18, n.5, p.298-30, November 1992.
- CLAIR, Guy St. The future challenge : management and measurement. Special Libraries, v.84, n.3, p.151-154, Summer 1993.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administração de empresas. São Paulo : McGraw Hill, 1987.
- COLENCI JÚNIOR, Alfredo, LOMBRILLER, Marcos. O cliente interno: a última fronteira para a qualidade em serviços. In: CONGRESSO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - ENEGE 95, 15, Recife, 1995. Anais... São Carlos : UFSCar, 1995. p.498-501.
- CROSBY, Philip B. Qualidade é investimento. Rio de Janeiro: J. Olympio, 1985.
- D'AZEVEDO, Martha Alves. Relações públicas para bibliotecas. R. Bibliotecon. & Comunic., Porto Alegre, v.5, p.112-119, jan./dez. 1990.
- DANIEL, Evelyn. Quality control of documents. Library Trends, Illinois, v.41, n.4, p.644-664, Spring 1993.
- DESAI, Mahesh. Success through total quality commitment. Quality Progress, Milwaukee, Wisconsin, USA, p.65-67, November 1993.
- DODGE, L. Delf, RAMSEY, V. Jean. Employee motivation : expectancy theory at work. Journal of Library Administration, v.1, n.3, p. 43-54, Fall 1980.
- A ERA da qualidade. Exame, São Paulo, v.20, n.4, p.40-56, 24 fev. 1988.
- ESTEFANO, Elizete V. V. A bibliotecária Elizete Estefano, mestranda em Engenharia de Produção, realizou pesquisa entre os bibliotecários da BU sobre

motivação, baseada nos estudos de MASLOW sobre hierarquia das necessidades e a teoria de HERZBERG sobre manutenção-higiene... Informe BU Interno, v.1, n.9, 05 set. 1994.

FACCHINI, Ana Rita, VARGAS, Lilia Maria. Sistema de informação em uma organização do setor público. Revista de Administração, São Paulo, v.27, n.3, p.37-47, jul./set. 1992.

FALCI, Piero carlo Prado. 110 reflexões de um gerente governamental. Florianópolis : Secretaria de Estado da Administração, 1988.

FREITAS, Henrique, LESCA, Humbert. Competitividade empresarial na era da informação. Revista de Administração, São Paulo, v.27, n.3, p.92-102, jul./set. 1992.

FURLAN, José Davi. Planejamento estratégico de sistemas de informação. Revista Makron Books, São Paulo, p.48, mar.1993.

GIACOMETTI, Maria Marta. Motivação e busca da informação pelo docente-pesquisador. Ci. Inf., Brasília, v.19, n.1, p.12-20, jan./jun. 1990.

GODOY, Arilda Schmidt. Pesquisa qualitativa : tipos fundamentais. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.35, n.3, p.20-29, maio/jun. 1995.

\_\_\_\_\_. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.35, n.4, p.66-71, jul./ago. 1995.

GOUVEIA, Aparecida Joly. Notas a respeito das diferentes propostas metodológicas apresentadas. Caderno de Pesquisas, São Paulo, n.49, p.67-70, maio 1984.

JOHANNSEN, Carl Gustav. The use of quality control principles and methods in library and information science theory and practice. Libri, v.41, n.4, p.283-295, 1992.

KILMANN, Ralph H. Gerenciando sem recorrer a soluções paliativas: um programa totalmente integrado para criar e manter o sucesso organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Qualidade total em serviços : conceitos, exercícios, casos práticos. São Paulo : Atlas, 1994.

LAUTRÉ, Evelyne. O monitoramento informativo : da definição ao conteúdo. Ciência da Informação, Brasília, v.21, n.1, p.132-135, maio/ago., 1992.

- LEITÃO, Dorodame Moura. A informação como insumo estratégico. *Ciência da Informação*, Brasília, v.22, n.2, p.118-123, maio/ago., 1993.
- LEON, Gustavo Ponce de. Os Cupins invisíveis que devastam lucros. *Exame*, São Paulo, v.25, n.21, p.102-104, 13 out. 1993.
- LINS, Bernardo. Ferramentas básicas da qualidade. *Ci. Inf.*, Brasília, v.22, n.2, p.153-161, maio/ago. 1993.
- LUZ, Graça Maria Simões. Parâmetros e indicadores de qualidade para a área de informação e biblioteconomia. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE BIBLIOTECONOMIA E DOCUMENTAÇÃO, 17, Belo Horizonte : Associação de Bibliotecários de Minas Gerais, 1994. (Mesa redonda)
- LYNCH, Beverly P. Supervisory training in Libraries : performance appraisal, communication, desision-making, and motivation. *Journal of Library Aministraton*, v.1, n.3, p.33-41, Fall 1980.
- MACKEY, Terry, MACKEY, Kitty. Think Quality! *Library Journal*, p.57-61, may 1992.
- A MAIOR BIBLIOTECA de SC. *Calendário de Atividades UFSC*, Florianópolis, maio/1992.
- MARAMALDO, Dirceu. *A estratégia para a competitividade (administração para o sucesso)*. São Paulo : Produtivismo Artes Gráficas, 1989.
- MAYRINK, Paulo Tarcísio. Motivação no trabalho de bibliotecas. *Boletim ABDF Nova Série*, Brasília, v.10, n.1, p.22-27, jan./mar.1987.
- 1993 INDEX to Quality Progress. *Quality Progress*, Milwaukee, Wisconsin, USA, p.148-152, December 1993.
- MONTEIRO, José Glauber d'Avila Maciel, POSSAMAI, Osmar. Gerenciamento de processos empresariais: interface direta com o processo produtivo. In: CONGRESSO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - ENEGEP 95, 15, Recife, 1995. *Anais...* São Carlos : UFSCar, 1995. p. 463-467.
- MORGAN, Ronald B., SMITH, Jack E. A new era in manufacturin and service. *Quality Progress*, Milwaukee, Wisconsin, USA, p.83-89, july 1993.
- NÓBREGA, Kleber C. A visão dos especialistas sobre a qualidade total. In: CONGRESSO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - ENEGEP 95, 15, Recife, 1995. *Anais...* São Carlos : UFSCar, 1995. p. 398-403.

- OLIVEIRA, Z. P. FERREIRA, G.I.S. *Informação para administração de bibliotecas*. Brasília, DF : ABDF, 1989. Cap. 1 - O bibliotecário como administrador. p.13-15.
- PETRUCCIANI, Alberto, POGGIALI, Igino. La qualità totale in biblioteca. *Bollettino AIB*, v.32, n.1, p.7-20, marzo 1992.
- POBLACION, Dinah Aguiar. Satisfação dos usuários de bibliotecas universitárias. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 6. Belém, PA, 1989. *Anais...* Belém, PA : UF Pará. Biblioteca Central, 1990. v.1, p.157-177.
- PRICE WATERHOUSE. *Indicadores da qualidade e produtividade*: II sondagem 1992. 8p. Ênfase. Série Relatórios Especiais.
- O PRIMEIRO mundo está distante. *Exame*, São Paulo, v. 24, 11 nov. 1992.
- QUALIDADE sem fronteiras (entrevista com Édson Pacheco Paladini). *INOVAR*, Florianópolis, n.4, p.8-9, dez./1995-jan./1996.
- A RAZÃO do freguês. *Exame*, São Paulo, Ano 20, n.4, 24 fev. 1988, p.52.
- RODRIGUES, Marcus Vinícius de Carvalho. *Qualidade de vida no trabalho*: evolução e análise no nível gerencial. 2.ed. Petrópolis, RJ : Vozes, 1994.
- ROSANDER, Arlyn Custer. *Deming's 14 Points applied to services*. New York : Marcel Dekker, Milwaukee : ASQC Quality, 1991. (Quality and reliability; 24)
- SEVER, Shmuel, WESTCOTT, Fred. Motivational basis for compensation strategies in a library environment. *College & Research Libraries*, v.44, n.3, p.228-235, May 1983.
- SHERIDANN, Bruce M. Changing service quality in America. *Quality Progress*, Milwaukee, Wisconsin, USA, p.97-99, December 1993.
- SMITH, A. Keith. Total quality management in the public sector - Part 1. *Quality Progress*, Milwaukee, Wisconsin, USA, p.45-48, june 1993.
- \_\_\_\_\_. Total quality management in the public sector - Part 2. *Quality Progress*, Milwaukee, Wisconsin, USA, p.57-62, july 1993.
- SIMMERMAN, Scott J. Achieving service quality improvements. *Quality Progress*, Milwaukee, Wisconsin, USA, p.47-50, November 1993.
- STUART, Crit, DRAKE, Mirim A. TQM in research libraries. *Special Libraries*, v.84, n.3, p.131-136, Summer 1993.

- SUAIDEN, Emir José. Novas tecnologias em bibliotecas. R. Bibliotecon. Brasília, v.18, n.2, p.115-125, jul./dez. 1990.
- TARAPANOFF, Kira. A biblioteca universitária vista como uma organização social. Estudos Avançados em Biblioteconomia e Ciência da Informação, Brasília, v.1, p.73-92, 1982.
- \_\_\_\_\_. Planejamento bibliotecário - em busca de identidade. R. Bibliotecon. Brasília, v.15, n.2, p.229-236, jul./dez. 1987.
- THIOLLENT, Michel Jean-Marie. Aspectos qualitativos da metodologia de pesquisa com objetivos de descrição, avaliação e reconstrução. Caderno de Pesquisas, São Paulo, n.49, p.45-50, maio 1984.
- THOMPSON, Phillip, DeSOUZA, Glenn, GALE, Bradley T. The strategic management of service quality. Quality Progress, Milwaukee, Wisconsin, USA, p.20-25, june 1985.
- TOLEDO, José Carlos, MARTINS, Roberto Antonio. Proposta de modelo para elaboração de programas de gestão da qualidade total. In: CONGRESSO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - ENEGEP 95, 15, Recife, 1995. Anais... São Carlos : UFSCar, 1995. p. 531-534.
- TOMAÉL, Maria Inês, ZANINELLI, Neide Jardinete. Qualidade como fator de motivação no atendimento de referência. Inf. & Inf., Londrina, v.0, n.0, p.47-54, jul./dez. 1995.
- TORBECK, Lynn D. A Bibliography for quality in the service industries. Quality Progress, Milwaukee, Wisconsin, USA, p.74-83, june 1985.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Pró-Reitoria de Ensino de Graduação. Sistema de Bibliotecas da UFSC : guia do aluno. Florianópolis : UFSC, 1994.
- VALENTIM, Marta L. P. Assumindo um novo paradigma na biblioteconomia. Inf. & Inf., Londrina, v.0, n.0, p.2-6, jul./dez. 1995.
- VASCONCELOS, Leila. Tecpar : serviço de informação para a qualidade e produtividade. Ci. Inf., Brasília, v.21, n.1, p.140-141, maio/ago. 1992.
- VIEIRA, Gil Eduardo Amorim. Tempo de informação. Revista INMETRO, Duque de Caxias, RJ, v.2, n.1, p.3-5, jan./mar. 1993.
- WALKER, Denis. O cliente em primeiro lugar : o atendimento e a satisfação do cliente como uma arma poderosa de fidelidade e vendas. São Paulo : Makron Books, 1991.

WALTERS, Suzanne. Positioning for power. In: CANADIAN LIBRARY ASSOCIATION CONFERENCE, 1993. Denver, CO: Strategic Marketing/Development Consultant, 1993.

WHITEHALL, Tom. Quality in library and information service : a review. Library management, v.13, n.5, p.23-35, 1992.

WITTER, Carla. Motivação : aplicações na biblioteca. Trans-in-formação, n.1, p.69-83, jan./abr. 1990.

WITTER, Geraldina Porto. Aspectos psicológicos no relacionamento bibliotecário e usuário. Ci. Inf., Brasília, v.15, n.1, p.33-37, jan./jun. 1986.